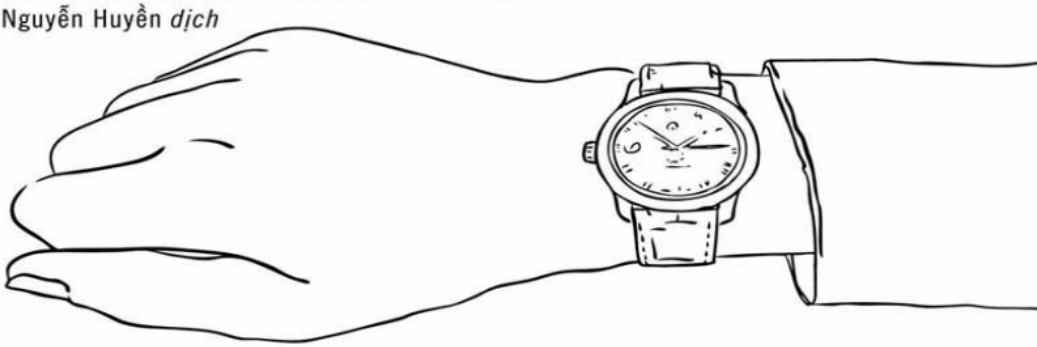
Harvard Business Review

MANAGER'S HANDBOOK

Nguyễn Huyền *dịch*



NHÀ LÃNH ĐẠO 4.0

17 kỹ năng lãnh đạo xuất chúng

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Lời giới thiệu

Bạn có thể trở thành một nhà quản lý bởi vì bạn đã thành công bằng sự cống hiến với tư cách là một cá nhân. Bạn cũng đã thực hiện tốt công việc, hoàn thành nó đúng hạn, đồng thời phát triển được những kỹ năng, kỹ thuật và chuyên môn cho phép bạn thể hiện một cách xuất sắc. Bây giờ, bạn được đề nghị đảm nhận một vai trò quan trọng hơn.

Là một nhà quản lý, bạn sẽ đo lường thành công theo một cách khác – thông qua thành quả của cả đội ngũ chứ không chỉ riêng bản thân bạn. Khi trở thành một nhà quản lý, kiến thức chuyên môn của bạn vẫn đóng vai trò quan trọng, nhưng nó không còn định nghĩa trách nhiệm của bạn nữa. Lúc này, nhiệm vụ của bạn là đạt được những kết quả thông qua quá trình sáng tạo, năng lực chuyên môn và năng lượng từ nhiều người khác. Ví dụ, những kỹ năng bán hàng của bạn đã giúp bạn được thăng tiến đến vị trí quản lý bán hàng, nhưng sự thành công của bạn với tư cách là một nhà quản lý sẽ dựa vào năng lực của những người khác: khả năng tạo ra sức ảnh hưởng trong tổ chức để quản lý văn hóa cảm xúc trong đội ngũ của bạn, để tuyển dụng và giữ chân những nhân viên tốt, để tạo động lực và phát triển tiềm năng của mỗi thành viên trong đội ngũ của bạn, để suy nghĩ một cách chiến lược, để đưa ra những quyết định đúng đắn, để khơi nguồn cảm hứng và thúc đẩy sự sáng tạo, cùng rất nhiều điều khác nữa.

Dù bạn vẫn cảm thấy mới mẻ với vị trí quản lý hay đã là một nhà quản lý kỳ cựu, Nhà lãnh đạo 4.0 sẽ hướng dẫn cho bạn những kỹ năng cần thiết mà tất cả các nhà quản lý có tầm ảnh hưởng cần phải nắm vững. Cuốn sách này là dành cho bạn, nếu như bạn là một người tham vọng và muốn trở nên hiệu quả hơn nữa, có tầm ảnh hưởng hơn nữa, có khả năng truyền cảm hứng hơn nữa. Tuy đang là một nhà quản lý, nhưng có thể bạn mong muốn trở thành một nhà lãnh đạo ở tầm cao hơn nữa – một người giúp các nhân viên cấp dưới thể hiện được khả năng của mình một cách tốt nhất

và chèo lái những thay đổi trong công ty. Nhà lãnh đạo 4.0 sẽ cho bạn thấy bạn phải làm như thế nào.

BẠN SẼ HỌC ĐƯỢC ĐIỀU GÌ TRONG NHÀ LÃNH ĐẠO 4.0?

Để trở thành một nhà quản lý có tầm ảnh hưởng và một nhà lãnh đạo mạnh mẽ, bạn cần phải giải quyết một cách hiệu quả những vấn đề thực tế hằng ngày. Bạn cần phải xem xét các quy trình, lược thảo ngân sách, và ủy thác các nhiệm vụ. Công việc này cũng mang tính cá nhân sâu sắc. Dù bạn đang hướng dẫn một nhân viên hay đang đàm phán với sếp của mình, vai trò của bạn đều đòi hỏi sự thấu cảm, sự bền bỉ và cảm giác về mục đích. Để thành công, bạn cần phải bổ sung và phát triển những kỹ năng thực tế với một sự phản tỉnh và một sự đầu tư vào việc phát triển bản thân.

Nhà lãnh đạo 4.0 bao gồm những lời khuyên hữu ích, các hướng dẫn theo từng bước và những lời giải thích chính xác, cụ thể cho những ý tưởng có giá trị nhất với sự thành công mỗi ngày cũng như sự phát triển liên tục của bạn. Được chấp bút bởi các tác giả nổi tiếng của tạp chí Harvard Business Review, cuốn sách sẽ chia sẻ với bạn những phương pháp thực hành tốt nhất và các khái niệm nền tảng từ những bài viết cổ điển cũng như các ý tưởng và nghiên cứu mới nổi trong thời gian gần đây. Bạn sẽ được đọc câu chuyện thực tế của những nhà quản lý trứ danh và học cách áp dụng những hiểu biết sâu sắc của họ vào công việc với các bản đánh giá và biểu mẫu thực tế. Mỗi chương sách kết thúc bằng một phần tóm tắt những điểm then chốt và các kế hoạch hành động cho phép bạn trực tiếp áp dụng những ý tưởng đó vào thực tế một cách nhanh chóng.

Cuốn sách được chia làm năm phần, bắt đầu bằng việc chỉ định vai trò mới của bạn cùng những kỹ năng và tư tưởng mà bạn cần phát triển để trở thành nhà lãnh đạo có tầm ảnh hưởng. Cuốn sách tiếp tục với những nội dung liên quan đến việc quản lý các cá nhân và quản lý toàn bộ đội ngũ. Và phần cuối cùng của cuốn sách viết về những kỹ năng cứng giúp bạn quản trị công việc kinh doanh của mình.

Trong Phần 1 mang tên “Phát triển tư tưởng của nhà quản lý”, bạn sẽ tìm hiểu về nền tảng của sự quản lý và sự lãnh đạo hiệu quả. Chương 1, “Sự chuyển tiếp đến vai trò lãnh đạo” sẽ giúp bạn làm quen với những thay đổi trong trách nhiệm hằng ngày của mình, cũng như những biến động trong bức tranh tổng thể đi liền với sự chuyển đổi từ vai trò của một cá nhân cống hiến cho tổ

chức thành một nhà quản trị. Trong Chương 2, "Xây dựng niềm tin và sự tín nhiệm", bạn sẽ biết được lý do vì sao niềm tin lại có vai trò quan trọng với sự thành công của mình và làm thế nào để xây dựng sự tín nhiệm với đội ngũ ngay từ ngày đầu tiên. Những mối quan hệ này phụ thuộc không nhỏ vào khả năng phát hiện và quản lý cảm xúc của bạn cũng như của những người khác – đây là kỹ năng được thảo luận trong Chương 3 mang tên "Trí tuệ cảm xúc". Chương 4, "Định vị bản thân để thành công" sẽ giúp bạn gắn kết với những nhiệm vụ chiến lược của công ty và hiểu được tác động của nó đối với kết quả công việc của mình. Bốn chương trên là nền tảng cho công việc quản lý của bạn, sự gắn kết của bạn với những ý tưởng này sẽ tiếp tục được duy trì và phát triển trên hành trình lãnh đạo của bạn.

Bốn phần tiếp theo của cuốn sách phản ánh bốn lĩnh vực trong đời sống công việc của bạn, trong đó bạn phải thực hiện khả năng quản lý một cách thành thạo, hiệu quả. Trong Phần 2, "Quản trị bản thân", bạn sẽ tiếp tục học hỏi những kỹ năng cần thiết để thể hiện xuất sắc trong công việc của mình với tư cách là một nhà lãnh đạo trong tổ chức. Trong Chương 5, "Trở thành một người có tầm ảnh hưởng", bạn sẽ tìm hiểu những cách hiệu quả để định vị bản thân, từ đó giành được niềm tin và duy trì tiếng nói của mình trong tổ chức. Chương 6, "Giao tiếp một cách hiệu quả", viết về cách làm thế nào để thu hút được sự chú ý của người khác và để quan điểm của mình được thể hiện một cách hiệu quả, dù là trong giao tiếp gián tiếp hay giao tiếp trực tiếp. Trong Chương 7, "Năng suất cá nhân", bạn sẽ học cách sử dụng thời gian một cách hiệu quả và tránh được sức ảnh hưởng ghê gớm của áp lực, từ đó gia tăng hiệu suất trong công việc của mình. Và ở Chương 8, "Sự tự phát triển", bạn sẽ có một cái nhìn sâu rộng hơn về mục đích sự nghiệp của bản thân và làm thế nào để xác định con đường phía trước một cách đúng đắn.

Phần 3 với tựa đề "Quản trị các cá nhân" sẽ tiếp tục với nội dung về một trong những nhiệm vụ chính của bạn với tư cách là một nhà quản lý: giúp mỗi nhân viên dưới quyền thể hiện tốt nhất năng lực của bản thân. Chương 9, "Ủy thác với sự tự tin", viết về cách ủy thác công việc và khiến mọi nhân viên dưới quyền của bạn có trách nhiệm với công việc được giao. Đưa ra phản hồi là một chiến lược quan trọng để nâng cao tinh thần trách nhiệm của mỗi thành viên, do đó Chương 10, "Đưa ra lời phản hồi hiệu quả" sẽ mô tả những bài thực hành xuất sắc nhất về cách nhận xét, hướng dẫn và phản hồi một cách thân mật, kịp thời. Trong Chương 11, "Phát triển nhân tài", bạn sẽ kết nối những sự tương tác này thành một chiến lược chính thức để giúp cá nhân phát

triển.

Phần 4, “Quản trị đội ngũ” sẽ đi xa hơn mối quan hệ 1-1 của bạn với nhân viên, thay vào đó là nhìn vào cách thức tổ chức và hỗ trợ công việc mà các nhân viên cùng nhau thực hiện. Trong Chương 12, “Dẫn dắt đội ngũ”, bạn sẽ học cách phát huy văn hóa của tổ chức, từ đó thúc đẩy năng suất của tập thể. Chương 13, “Thúc đẩy sự sáng tạo” sẽ chỉ cho bạn cách làm thế nào để lãnh đạo những buổi họp phát triển ý tưởng hiệu quả với đội ngũ của mình và làm sao để xây dựng một môi trường sáng tạo để những ý tưởng mới được nảy nở. Và Chương 14, “Tuyển chọn và giữ chân những nhân viên xuất sắc nhất”, giải thích cách làm thế nào để xây dựng đội ngũ của bạn bằng việc tuyển dụng đúng người và khiến họ luôn gắn kết với công việc của mình.

Trong phần cuối cùng của cuốn sách, chúng ta chuyển sang nội dung “Quản trị công việc kinh doanh”. Tại đây, bạn sẽ được đắm chìm trong những kỹ năng cứng cần thiết để đo lường và thúc đẩy sự thể hiện của đội ngũ trong tổ chức, bắt đầu bằng việc lập kế hoạch chiến lược, thực hiện và suy ngẫm trong Chương 15, “Chiến lược: Sách nhập môn”. Chương 16, “Làm chủ những công cụ tài chính” mang đến một cái nhìn tổng quát về những khái niệm tài chính cơ bản, với một sự phân tích sâu sắc về ba báo cáo tài chính có thể giúp bạn nắm bắt được tình hình hoạt động toàn diện của tổ chức và từ đó đưa ra những quyết định then chốt. Trong Chương 17, “Phát triển một giải pháp đề xuất kinh doanh”, bạn sẽ kết hợp những kỹ năng cứng và mềm để đưa ra một ý tưởng mới một cách hiệu quả trong tổ chức của mình.

PHẦN 1

PHÁT TRIỂN TƯ TƯỞNG CỦA NHÀ QUẢN LÝ

1

Sự chuyển tiếp đến vai trò lãnh đạo

Khi trở thành nhà quản lý, không chỉ có chức danh và trách nhiệm của bạn thay đổi, mà ý tưởng công việc và sự nhận diện của bạn cũng sẽ phát triển theo. Khi đóng góp cho tổ chức với tư cách là một cá nhân, bạn sẽ tập trung vào sự đóng góp của bản thân với đội ngũ của mình. Nhưng với tư cách là nhà lãnh đạo, bạn cần phải định vị một cái nhìn bao quát mới và phức tạp về sự ủy quyền, để từ đó giúp đỡ những người khác cũng thể hiện được tốt nhất năng lực của mình.

Đây sẽ là một trong những hành trình đáng chú ý nhất mà bạn sẽ trải nghiệm trong sự nghiệp của mình, một cơ hội vô cùng thú vị và cũng đầy thử thách. Vai trò quản trị thể hiện sự chuyển hướng từ những điều bạn đã làm trong quá khứ, và những điều đã giúp bạn thành công trước đây thì bây giờ sẽ không thực sự giúp bạn phát triển thêm nữa. Để có thể vượt trội giữa đám đông, bạn phải hiểu được tính chất của vai trò mới mà mình đảm nhận – một nhà quản lý, và bản thân bạn cần chuẩn bị cho những thay đổi và áp lực đi cùng với giai đoạn phát triển cao độ này.

HIỂU ĐƯỢC VAI TRÒ LÀ MỘT NHÀ QUẢN LÝ

Ở mức độ cơ bản nhất, vai trò quản lý của bạn là đưa ra định hướng cho đội ngũ của mình và điều phối các nguồn lực để đạt được mục tiêu của tổ chức. Lãnh đạo và cấp dưới trực tiếp của bạn đều có những kỳ vọng khác nhau về các khía cạnh được coi là quan trọng nhất của công việc này. Lãnh đạo của bạn có thể nhấn mạnh vào khả năng lập kế hoạch và quản lý nguồn lực, hỗ trợ những mục tiêu của tổ chức, quản lý rủi ro và chấp nhận trách nhiệm cuối cùng cho đơn vị của mình. Nhưng nhân viên của bạn

thì có thể có một cái nhìn khác: họ chờ đợi bạn tổ chức và định hướng những mục tiêu chiến lược của đội nhóm, hỗ trợ họ trong quá trình hoàn thành nhiệm vụ, giải quyết vấn đề và trả lời các câu hỏi một cách dứt khoát, và thúc đẩy sự phát triển dài hạn của họ.

Về những kỳ vọng của bản thân, bạn đã dành nhiều năm quan sát những nhà quản lý khác và được quản lý bởi họ. Trong quá trình đó, có thể bạn đã tìm được rất nhiều ý tưởng về cách làm việc này sao cho đúng (và cả những ý tưởng về việc làm sai thì như thế nào). Tuy nhiên, do chỉ là một cá nhân trong tổ chức, bạn mới nhìn thấy một phần nhỏ trong cuộc sống của sếp mình. Cô ấy nghĩ về vai trò của mình như thế nào, cách cô ấy tương tác với đồng nghiệp, quản lý và những mối liên hệ bên ngoài công ty ra sao... không phải tất cả những điều đó đều hiển hiện trước mắt bạn. Vì vậy, khi bạn định vị những trải nghiệm này cho bản thân, bạn có thể sẽ cần vượt qua hai nhận thức sai lầm phổ biến.

1. Con người và nhiệm vụ

Khi bạn còn là một cá nhân đóng góp cho tổ chức, thành công có nghĩa là hoàn thành những công việc cụ thể được giao: ví dụ, thực hiện một cuộc gọi điện bán hàng hay thiết kế một nguyên mẫu... Một cách tự nhiên, bạn có thể giả định rằng mình sẽ tiếp tục sử dụng chính những kỹ năng này khi trở thành nhà quản lý. Nhưng công việc bây giờ của bạn là hỗ trợ cấp dưới để họ có thể tự thực hiện những công việc này. Bạn hướng dẫn nhân viên thực hiện các cuộc gọi bán hàng hoặc tìm kiếm những nguồn lực cho nhân viên thiết kế nguyên mẫu. Mục đích của bạn đã chuyển từ việc *thực hiện các nhiệm vụ sang việc phát triển và định hướng cho mọi người.*

Sự chuyển đổi này có vẻ khác thường. Bạn từng đạt được kỷ lục bán hàng trong đội ngũ, và bây giờ bạn đang quan sát một người ít kinh nghiệm hơn phải vật lộn với các khách hàng cũ của mình. Hãy kiềm chế mong muốn chỉ ra cho họ thấy bạn đã làm như thế nào; sự thành thạo, tinh thông của bạn không phải là điều quan trọng. Thay vào đó, bạn phải giúp đỡ những người khác có thể "sống sót" và phát triển những năng lực cá nhân, định nghĩa về sự thành công của bạn bây giờ bao gồm sự thành công của những người trong đội ngũ của bạn.

2. Sự ảnh hưởng cá nhân và quyền lực vị trí

Các nhà quản lý mới thường kỳ vọng rằng chức danh của họ sẽ

giúp họ dễ dàng thực hiện những ý tưởng và rất bất ngờ khi thấy rằng điều ngược lại xảy ra. Những nhà quản lý có quyền hạn chính thức để đưa ra quyết định, phân bổ nguồn lực và định hướng cho nhân viên – trên lý thuyết là vậy. Tuy nhiên trên thực tế, mọi người sẽ không làm điều gì đó chỉ vì bạn yêu cầu họ làm, và họ chắc chắn sẽ không làm tốt. Mặc dù bạn có thể sử dụng quyền lực *vị trí (positional)* để ép buộc họ tuân thủ, nhưng nhân viên của bạn sẽ không hoàn toàn cam kết hoặc thực hiện công việc tốt nhất trong những điều kiện này. Bạn cũng sẽ không được lợi từ giá trị quan điểm của họ.

Giả định vị trí của quyền lực có nghĩa là bạn phải phản ứng nhanh hơn với nhu cầu của những cấp dưới báo cáo trực tiếp đến mình cũng như nhu cầu của tổ chức. Bạn không thể chỉ đơn giản là công bố một kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ của mình; bạn cũng sẽ phải thuyết phục họ coi đó là một công việc nghiêm túc. Bạn không thể chỉ đưa ra quyết định về khoản ngân sách cho đơn vị của mình; bạn sẽ phải thuyết phục ban lãnh đạo phân bổ khoản ngân sách đó.

Ngược lại, khi bạn thể hiện được tầm ảnh hưởng, mọi người sẽ hành động vì họ thấy bạn là một người có sức thuyết phục – tính cách của bạn, năng lực của bạn, lời nói hoặc hành động của bạn. Bạn không yêu cầu họ làm việc gì đó, nhưng họ tự lựa chọn làm điều đó vì bạn đang lãnh đạo họ một cách hiệu quả. Sự tự nguyện đó tạo nên tất cả những điều khác biệt. Điều đó có nghĩa là đội ngũ của bạn sẽ có xu hướng nỗ lực hết mình.

Để đạt được đến điểm này, bạn phải đồng hành cùng cấp dưới và gắn kết những nguồn động lực sẵn có của họ. Trong tương lai, những hành động của bạn sẽ hình thành một niềm tin sâu sắc cho phép bạn tạo ra ảnh hưởng đối với hành động, thái độ và giá trị của nhân viên. Đây là nơi mà quyền lực thực sự của bạn tồn tại: không phải trong bản mô tả công việc mà là trong những mối quan hệ, trong sự tương tác qua lại, trong môi trường chính trị công sở thông thường. Chúng ta sẽ nói nhiều hơn về nội dung này trong Chương 2, "Xây dựng niềm tin và sự tín nhiệm", và Chương 5, "Trở thành một người có tầm ảnh hưởng".

SỰ KHÁC BIỆT GIỮA QUẢN LÝ VÀ LÃNH ĐẠO

Chúng ta đã dùng thuật ngữ "nhà lãnh đạo" và "nhà quản lý", nhưng điểm khác nhau giữa chúng là gì? Nó đã trở thành chủ đề tranh luận sôi nổi từ khi Abraham Zaleznik, giáo sư Trường Kinh doanh Harvard viết một bài báo trên Harvard Business Review

vào năm 1977 với tựa đề "Nhà quản lý và Nhà lãnh đạo: Họ có khác nhau không?" Bài báo đã gây ra sự xôn xao trong dư luận, nó đưa ra quan điểm rằng những người đề cao quy trình quản lý một cách khoa học (với những biểu đồ tổ chức và nghiên cứu hoạt động theo thời gian thực) đã bỏ lỡ một nửa bức tranh tổng thể – một nửa được lấp đầy bởi sự tạo cảm hứng, tầm nhìn và sự tự nhiên một cách bừa bộn của con người. Zaleznik đã tranh luận rằng điều này thực sự là những yếu tố của nhà lãnh đạo.

Còn giáo sư John Kotter của Trường Kinh doanh Harvard thì cho rằng, sự quản lý là công việc phản ứng với những vấn đề phức tạp. Để hoàn thành công việc, nhà quản lý phải tập trung vào sự kiểm soát và dự đoán, và họ phải sắp xếp các quy trình có thể mang lại những kết quả theo trình tự. Lập kế hoạch, lên ngân sách và sắp xếp nhân sự đều là những hoạt động quản lý. Ví dụ, khi bạn phân công nhiệm vụ hoặc thảo luận về việc tối ưu hóa một quy trình sản xuất, bạn đang thực hiện vai trò của một nhà quản lý.

Ngược lại, như lời giải thích của Kotter, sự lãnh đạo là công việc tạo ra và phản ứng với sự thay đổi. Những nhà lãnh đạo nhìn thấy cơ hội ẩn chứa trong những sự bất ổn định mà *cái tôi tham vọng* của họ muốn chinh phục, và họ coi trọng những ý tưởng nhiều hơn là quy trình. Đưa ra định hướng, thống nhất con người và đưa ra những sự khích lệ là các hoạt động lãnh đạo. Khi bạn đào tạo một nhân viên xuất sắc hoặc quyết định tạm dừng một quy trình sản xuất vì nó không hiệu quả, đó là sự lãnh đạo của bạn.

Kotter đưa ra luận điểm rằng quản lý và lãnh đạo là những hình thức bổ sung lẫn nhau. Những nhà quản lý thành công nhất trong môi trường kinh doanh đầy rủi ro ngày nay luôn biết tận dụng một cách có chọn lọc những năng lực quản lý và năng lực lãnh đạo để mang lại lợi ích cho tổ chức. Trong cuốn sách này, chúng ta sẽ sử dụng những từ ngữ này luân phiên nhau: "quản lý" để nói đến những công việc mang tính kỹ thuật và hành chính; còn "lãnh đạo" dành cho những vấn đề liên quan đến tầm nhìn, chiến lược và tạo động lực.

Trong khi công ty sẽ quyết định thời điểm và phương thức để bạn chuyển đổi sang vai trò quản lý, thì những cơ hội cho sự lãnh đạo tự bản thân nó có thể xuất hiện vào bất cứ thời điểm nào trong sự nghiệp của bạn. Đó là bởi sự lãnh đạo không phải lúc nào cũng yêu cầu sự trao quyền chính thức, mà thay vào đó là một luồng những kỹ năng tri thức và kỹ năng trong các mối quan hệ.

LÀM SÁNG TỎ SỰ LÃNH ĐẠO

Mặc dù trên thực tế, sự quản lý và sự lãnh đạo hòa quyện với nhau một cách sâu sắc, nhưng từ rất lâu chúng ta đã đặt sự lãnh đạo ở một vị trí cao hơn. Chúng ta thường mặc định rằng sự lãnh đạo đòi hỏi những đặc điểm bẩm sinh: sự thông minh, tự tin, tầm nhìn, khả năng hùng biện cùng sự kết hợp thần bí của lòng dũng cảm, uy tín và sự quyết đoán. Những cá nhân sở hữu tất cả các đặc điểm này được gọi là "những nhà lãnh đạo bẩm sinh". Nhưng, như khoa học đã tiết lộ về cấu tạo bộ não con người, chúng ta không còn nghĩ về những đặc tính này là bẩm sinh hay cố định nữa. Thay vào đó, chúng ta nhìn nhận sự lãnh đạo là một tập hợp tinh túy những kỹ năng có thể học hỏi, trau dồi và phát triển theo thời gian. Nói cách khác, chỉ vì bạn không phải là lớp trưởng trong năm cuối không có nghĩa là bạn không bao giờ trở thành một nhà lãnh đạo.

Điều này cũng có nghĩa là bạn cần tích hợp những kỹ năng lãnh đạo vào tính cách của mình một cách khác biệt với những đồng nghiệp ngang hàng với mình, dựa trên cá tính của bạn. Ví dụ, nếu là một người hướng nội, bạn có thể sở hữu khả năng viết lách tốt hơn là giao tiếp. Tuy nhiên, nhiều trong số những dấu hiệu mà chúng ta sử dụng để phác thảo "nhà lãnh đạo xuất sắc" thường không liên quan hoặc không chính xác. Ví dụ:

- Lãnh đạo không chỉ làm việc ở những vị trí quản lý cấp cao. Lãnh đạo xuất hiện ở mọi người, và ở mọi thang bậc.
- Không có ai "nhìn" giống một nhà lãnh đạo. Giới tính, chủng tộc, tuổi tác, chiều cao của bạn và những yếu tố tương tự hoàn toàn không quan trọng.
- Những người hướng ngoại chưa hẳn đã lãnh đạo hiệu quả hơn những người hướng nội.
- Những nhà lãnh đạo không phải lúc nào cũng hoàn toàn tự tin vào đánh giá của mình. Họ có thể thay đổi quyết định và trải nghiệm sự không chắc chắn.
- Những nhà lãnh đạo có xu hướng lắng nghe cũng như nói chuyện.

Ngay bây giờ, bạn đã sở hữu một số đặc điểm của một nhà lãnh đạo xuất sắc. Thay vì tạo gánh nặng cho bản thân với câu hỏi "Tôi có phải là một nhà lãnh đạo không?", hãy thúc đẩy bản thân phát hiện ra những năng lực này và coi đó là vốn liếng của mình. Sử dụng danh sách trong bảng "Các đặc điểm lãnh đạo phổ biến" để đánh giá xem đặc điểm lãnh đạo nào là giá trị nhất với văn hóa trong tổ chức của bạn. Sau đó hãy nghĩ về hình ảnh của bản thân

với tư cách là một nhà lãnh đạo và kỳ vọng của bạn về cách mọi người nhìn nhận mình. Điều này sẽ giúp bạn phát hiện ra những điểm mạnh để phát triển, cùng những điểm yếu mà bạn có cơ hội cải thiện trong vai trò mới và trong cả quá trình sự nghiệp của bạn.

CÁC ĐẶC ĐIỂM LÃNH ĐẠO PHỔ BIẾN

TRÍ TUỆ

- *Thông thái.* Bạn có phải là một người thông thái và hiểu biết nhiều thông tin về lĩnh vực, công việc và các ưu tiên của mình không?
- *Có tầm nhìn tương lai.* Bạn có tổ chức những nhiệm vụ ngắn hạn dựa trên các ưu tiên dài hạn không?
- *Quyết đoán.* Bạn có thường đưa ra quyết định dù không biết về những yếu tố thực tế không? Bạn có thể đưa ra những thỏa hiệp khó khăn?
- *Thoải mái với sự mơ hồ.* Bạn có thể làm việc trong những môi trường bất ổn với rất ít sự chỉ dẫn không? Bạn có thể thích nghi tốt với sự thay đổi không?

CẢM XÚC XÃ HỘI

- *Tự nhận thức.* Bạn có quan tâm đến việc hành vi của mình ảnh hưởng tới người khác như thế nào không?
- *Gắn kết.* Bạn có thấu cảm với nhu cầu, mối quan tâm và mục tiêu của những người khác không?
- *Ổn định.* Bạn có giữ được quan điểm tích cực, tập trung và tiếp tục lãnh đạo trong hoàn cảnh hỗn loạn và lộn xộn?
- *Đáng tin cậy.* Những hành động của bạn có đồng nhất với giá trị của bạn không? Bạn có giữ lời hứa của mình không?

TÍNH TỔ CHỨC

- *Tính hợp tác.* Bạn có làm việc tốt với cấp trên, đồng nghiệp ngang hàng và các thành viên trong đội ngũ của mình để tạo ra kết quả tập thể xuất sắc không?
- *Tính ảnh hưởng.* Bạn có chăm chú lắng nghe, tìm ra những điểm tương đồng và thể hiện bản thân một cách rõ ràng để thuyết phục và tạo ra những kết quả mang tính ảnh hưởng trong tổ chức của mình không?

- *Tính sắc sảo về mặt chính trị.* Bạn có hiểu về cơ cấu quyền lực trong tổ chức không? Bạn có nắm bắt được suy nghĩ của những lãnh đạo quan trọng không? Bạn có biết tìm đến ai khi cần những sự hỗ trợ hoặc nguồn lực không?
- *Tính kích thích.* Bạn có thách thức sự ổn định không? Bạn có thuyết phục những người khác đặt ra những tiêu chuẩn cao hoặc những mục tiêu đòi hỏi sự nỗ lực hết mình?

Chức vị của bạn sẽ đưa bạn trở thành một nhà lãnh đạo, nhưng bản thân bạn mới là người quyết định xem mình có phải là một nhà lãnh đạo xuất sắc hay không.

GIẢI QUYẾT NHỮNG THỬ THÁCH CẢM XÚC CỦA QUÁ TRÌNH CHUYỂN TIẾP

Khi bắt đầu vai trò là một nhà quản lý, bạn sẽ trải qua một hỗn hợp cảm xúc, bao gồm cảm giác mãnh liệt của sự háo hức, tự hào, lo lắng và đơn độc. Đôi lúc, bạn có thể cảm thấy như đây là một sự ràng buộc về mặt cảm xúc. Hãy xem hai ví dụ dưới đây:

- Một giám đốc chi nhánh mới đã mô tả với giáo sư Linda Hill về cảm giác của mình: "Chị có biết việc trở thành một nhà quản lý bị mất đi sự kiểm soát sẽ khó khăn như thế nào không? Đó là cảm giác khi chị có một đứa con… Đột nhiên chị trở thành một người mẹ hoặc người cha, và chị buộc phải biết tất cả mọi điều về việc chăm sóc một đứa trẻ." Sẽ thật khó khăn để thích nghi với một sự thay đổi hoàn toàn như vậy.
- Chuyên viên tư vấn quản trị Carol Walker mô tả về một khách hàng trước đây của mình là một người "thông minh, thấu đáo, tháo vát, biết lên kế hoạch cho tương lai, nhưng anh ấy đã hoàn toàn bị choáng ngợp sau sáu tháng đảm nhận chức vụ quản lý mới. Anh ấy bắt đầu nghi ngờ về khả năng của bản thân. Khi đến gặp tôi, trông anh ấy thực sự mệt mỏi."

Sự lo lắng liên quan đến kết quả làm việc có thể đặc biệt đáng lo ngại nếu bạn đang tuột khỏi chuỗi thành công với tư cách là một cá nhân cống hiến cho tổ chức. Sự nghi ngờ về bản thân xuất hiện trong những hoàn cảnh mới, và cơ chế xử lý cũ đã không còn có tác dụng nữa.

Tuy nhiên, những cảm giác này là hoàn toàn bình thường, và nó sẽ được giải quyết một cách tự nhiên theo thời gian khi kỹ năng

và sự tự tin của bạn đã tăng lên. Nhưng trước tiên, hãy giải quyết tình huống hiện tại bằng cách tìm ra những cảm xúc và nguồn gốc của nó, và trong dài hạn, là thông qua việc chăm sóc sức khỏe và sự cân bằng giữa cuộc sống với công việc của mình.

Bước 1: Đánh dấu cảm xúc của bạn

Trước tiên, hãy đánh dấu cảm xúc của bạn. Việc đặt tên cho cảm xúc – "Tôi đang cảm thấy lo lắng tại thời điểm này" – có thể giúp bạn tiết chế lời phản hồi của mình. Dưới đây là một số ví dụ phổ biến:

- *Sự lo lắng liên quan đến kết quả làm việc.* "Tôi sợ mình không thể làm được công việc này."
- *Hối hận.* "Tại sao tôi lại chọn công việc này để bắt đầu chứ?"
- *Sự tức giận.* "Tôi cứ lặp đi lặp lại sai lầm này" hoặc "Mọi việc cứ tiếp tục đi sai hướng."
- *Cảm giác tự ti.* "Tôi chưa sẵn sàng cho công việc như đã nghĩ."
- *Mất mát.* "Tôi nhớ tình cảm đồng nghiệp và cảm giác năng lực mà mình có trong công việc cũ trước kia."
- *Sự xáo trộn.* "Tôi không chắc rằng mình còn phù hợp với nơi này nữa hay không?"

Bước 2: Tìm kiếm nguồn gốc và một giải pháp

Một khi bạn hiểu được cảm giác của mình là gì, hãy xem xét nó bắt nguồn từ đâu. Điều gì đã gây ra sự căng thẳng của bạn? Câu trả lời có thể giúp bạn phát hiện ra những cách thức mới để giải quyết hoặc giảm nhẹ vấn đề. Có bốn nguồn gây ra sự căng thẳng phổ biến cho những nhà quản lý mới: áp lực vị trí, sự mơ hồ trong việc giải quyết vấn đề, sự cô lập và hội chứng kẻ mạo danh. Mỗi nguồn đều có các dấu hiệu riêng và những cách giải quyết cụ thể (xem bảng "Bốn nguồn gây ra sự căng thẳng").

BỐN NGUỒN GÂY RA SỰ CĂNG THẲNG

1. ÁP LỰC VỊ TRÍ

Bạn đối diện với sự xung đột, mơ hồ và quá tải trong vị trí của mình.

Dấu hiệu:

- Bạn có quá nhiều công việc và quá ít thời gian, thông tin và nguồn lực, giống như người quản lý mới từ ví dụ trong bảng "Ý kiến: Vật lộn với việc tìm ra thời gian cho những công việc quan trọng."
- Bạn phải đảm nhận các nhiệm vụ xung đột lẫn nhau, ví dụ như phải tăng doanh thu và giảm chi phí.
- Bạn phải trả lời quá nhiều người: cấp dưới trực tiếp, đồng nghiệp ngang hàng, quản lý và khách hàng, họ luôn kéo bạn đi theo nhiều hướng khác nhau.

Giải pháp:

- Tạo ra những khoảng thời gian yên lặng, thường xuyên trong ngày để công việc không bị gián đoạn. Chọn lựa những công việc mà bạn có thể tiến bộ và tránh được sự gián đoạn trong khoảng thời gian này.
- Thừa nhận sự thiếu hụt của mình. Bạn không thể là chuyên gia trong tất cả mọi lĩnh vực, vì vậy hãy tìm kiếm những người mà bạn có thể nhờ cậy để thực hiện những việc mà mình không thể đảm đương.
- Hãy chấp nhận sự không hoàn hảo. Bạn không thể thỏa mãn tất cả những yêu cầu đặt ra cho bản thân. Hãy nhận định một cách chính xác nhất, thương lượng những ưu tiên cần thiết và học cách thích nghi.

2. SỰ MƠ HỒ TRONG VIỆC GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Bạn cảm thấy áp lực giải quyết những vấn đề khó khăn cho người khác.

Dấu hiệu:

- Bạn cảm thấy quá tải với những vấn đề mà cấp dưới báo cáo cho mình.
- Bạn cảm thấy chán nản khi nhân viên của mình không đạt được những tiêu chuẩn mà bạn đã từng làm được khi ở vị trí của họ.
- Bạn quản lý những nhân viên phiền phức, những người khiến bạn thường xuyên giận dữ, sợ hãi, lo lắng và thất vọng.

Giải pháp:

- Vạch ra ranh giới về những kiểu vấn đề mà bạn sẽ giải quyết.
- Huấn luyện cho cấp dưới trực tiếp của mình về cách tự giải quyết nhiều vấn đề hơn. Ví dụ, yêu cầu nhân viên gửi một bản tóm tắt những giải pháp khả thi cho vấn đề của họ, cùng với đề xuất về cách thức thực hiện.
- Đừng coi tất cả những người tìm đến bạn với những mối lo lắng của họ là "nhân viên phiền phức".

3. SỰ CÔ LẬP

Bạn than phiền về sự mất mát của công việc cũ và cảm thấy mệt mỏi khi phải thích nghi với sự cô lập trong công ty.

Dấu hiệu:

- Bạn không có một nhóm cộng sự mà những giá trị và quy tắc của họ tương đồng với bạn, giống như người quản lý đơn độc trong phần "Ý kiến: Tìm kiếm một người tâm tình".
- Bạn phải đưa ra những quyết định không được mọi người ủng hộ, họ thường phản ứng với sự hoài nghi và ghét bỏ.
- Bạn không còn giữ được mối quan hệ xã hội thông thường với các đồng nghiệp cũ, những người giờ là cấp dưới của bạn.

Giải pháp:

- Tìm kiếm sự hỗ trợ và đồng hành từ những người khác trong tổ chức, đặc biệt là những người đồng nghiệp cũ mà hiện giờ không phải cấp dưới của bạn. Ví dụ, hẹn ăn trưa với một đồng nghiệp, có thể là một nhà quản lý khác được thăng chức cùng thời điểm với bạn.
- Phát triển những thói quen mới để thiết lập mối quan hệ xã hội trong đội ngũ của bạn. Mỗi buổi sáng bạn chủ động hỏi thăm một người khác nhau, hoặc chủ trì một chầu uống cà phê vào giờ nghỉ của một ngày trong tuần cho cả văn phòng.

4. HỘI CHỨNG KẺ MẠO DANH

Bạn luôn cảm thấy mình không đủ năng lực và vật lộn với việc che giấu sự thật đó với người khác.

Dấu hiệu:

- Bạn lo lắng về việc phạm phải hoặc thừa nhận lỗi lầm vì bạn

nghĩ rằng sự thể hiện sự yếu kém đó sẽ làm suy giảm quyền lực của bạn.

- Bạn lo lắng về việc mình không phải là một tấm gương tốt, vì mọi người có thể nhìn thấy sự căng thẳng của bạn.
- Bạn lo sợ rằng sự thất bại của cấp dưới sẽ phản ánh năng lực quản lý của bạn.
- Bạn cảm thấy không thoải mái khi quyền lực của mình ảnh hưởng tới cuộc sống của những người khác.

Giải pháp:

- Hãy thể hiện một chút yếu đuối. Chia sẻ một cách cởi mở về những gì bạn biết, cũng như những thông tin bạn cần thu thập thêm. Tìm kiếm sự hỗ trợ từ những người có thể giúp đỡ bạn. Và ngược lại, hãy giúp đỡ họ.
- Thừa nhận lỗi lầm của bạn. Trung thực không phải là yếu đuối: nó giúp bạn trở nên dễ tiếp cận và đáng tin cậy hơn.
- Tập trung vào hành vi. Thay vì chìm đắm mãi với cảm giác lo lắng, hãy thiết lập các hành động cụ thể mang lại cho bạn cảm giác khống chế được một tình huống căng thẳng. Ví dụ, hãy lập kế hoạch về những điều bạn sẽ nói trong lần tiếp theo bạn cảm thấy quá sức, nhờ vậy dù có cảm thấy bối rối hay bực bội đến đâu, bạn vẫn có thể kiểm soát hành động của mình một cách lịch sự hoặc thoát ra khỏi tình huống căng thẳng.

Ý kiến

Vật lộn với việc tìm ra thời gian cho những công việc quan trọng

Gần đây, tôi đã làm việc với một nhà quản lý trẻ – người đã quá quen với việc giải quyết nhiều vấn đề xảy ra liên tục, anh ấy bất đắc dĩ phải dừng thời gian phát triển các sáng kiến chiến lược mà chúng tôi đã cùng xác định ra. Anh ấy tiết lộ rằng một phần quan trọng trong vai trò của mình là chờ đợi những vấn đề phát sinh. "Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi lên lịch trình vào lúc này, rồi một điều gì đó khẩn cấp xảy ra và tôi làm ai đó thất vọng?" anh ấy nói. Khi tôi chỉ ra rằng anh ấy luôn có thể trì hoãn cuộc họp nếu có một sự việc thực sự khẩn cấp xảy ra, anh ấy dường như thấy nhẹ nhõm hơn.

Nguồn: Carol A. Walker, Bảo vệ những người quản lý mới từ chính bản thân họ, tạp chí HBR, tháng 4 năm 2002.

CHĂM SÓC BẢN THÂN

Tất cả những cơ chế trên đều là chiến lược mà bạn có thể sử dụng để đối phó với những căng thẳng khi chúng xuất hiện. Tuy nhiên, cách lý tưởng nhất là bạn không cần phải chờ đến khi khủng hoảng xảy ra mới hành động. Bạn có thể thực hiện những biện pháp ngăn ngừa nào để giữ cân bằng cho bản thân trong quá trình chuyển đổi? Chúng ta sẽ nói thêm về sự cân bằng công việc-cuộc sống trong dài hạn ở Chương 7, "Năng suất cá nhân", nhưng việc tập trung vào sự ngăn ngừa là đặc biệt quan trọng khi bạn gặp phải căng thẳng trong vai trò mới:

- *Đừng sao nhãng cuộc sống cá nhân.* Tách biệt bản thân ra khỏi một mạng lưới hỗ trợ sẽ gây ra vòng tuần hoàn tiêu cực của sự căng thẳng cảm xúc và kết quả công việc tồi tệ. Bạn bè và gia đình có thể lắng nghe những điều bạn đang trải qua và tái kết nối bạn với những phần khác trong cuộc sống của mình – những điều mang lại cảm giác tốt đẹp.
- *Bảo vệ thời gian chết của bạn.* Sự căng thẳng sẽ lấy đi một nguồn năng lượng rất lớn về mặt tinh thần và thể chất, bộ não của bạn cần nghỉ ngơi, và cơ thể bạn cũng vậy. Thỉnh thoảng hãy cho phép bản thân tận hưởng một ngày nghỉ (hoặc thậm chí là nửa ngày thôi), và dành thời gian đó để làm bất kỳ hoạt động nào bạn cảm thấy được tiếp thêm năng lượng.
- *Chăm sóc sức khỏe bản thân.* Đừng bỏ bữa và dành thời gian để tập luyện. Quan trọng nhất, hãy cố gắng ngủ đủ giấc. Sự mất ngủ kinh niên sẽ ảnh hưởng đến khả năng tư duy và khiến bạn có nguy cơ mắc phải những vấn đề sức khỏe lớn hơn, từ đau tim đến trầm cảm.
- *Kiểm soát công việc một cách hợp lý.* Khi công việc vượt khỏi tầm kiểm soát của bạn, hãy lấy lại sự tập trung bằng việc tự hỏi bản thân: "Điều gì là quan trọng nhất với mình? Điều gì thực sự có giá trị trong cuộc sống?" Không có gì đáng giá hơn sức khỏe tinh thần, sức khỏe thể chất, gia đình và bạn bè của bạn. Thỏa hiệp những điều quan trọng trong cuộc sống sẽ không giúp bạn giải quyết được vấn đề; nó chỉ khiến bạn dễ dàng sụp đổ hơn.

Tất cả những nhà quản lý mới đều phải chiến đấu để giải quyết

mọi cảm xúc gắn liền với trách nhiệm mới của họ, và thực tế là cuộc chiến này không bao giờ thực sự kết thúc. Kể cả những quản lý dày dạn kinh nghiệm cũng phải vật lộn với các vấn đề như áp lực vị trí hay hội chứng kẻ mạo danh, đặc biệt là khi những sự việc ở công ty và gia đình tạo thêm sự căng thẳng cho họ. Vì vậy, việc học hỏi để nhận biết được những áp lực này và khoan dung với bản thân trong quá trình phát triển các chiến lược để quản lý những vấn đề đó là vô cùng quan trọng.

Ý kiến

Tìm kiếm một người tâm tình

Tôi từng bị thu hút bởi suy nghĩ của một người bạn hiện làm cố vấn cho một vài tên tuổi lớn trong nền công nghiệp nước Anh. Với vai trò đó, ông ấy đã lắng nghe những mối lo lắng và bận tâm của các giám đốc điều hành và lãnh đạo cấp cao, thông thường là những người đàn ông trên 55 tuổi. Và mặc dù là một người rất kín tiếng, ông ấy tiết lộ rằng có một điểm chung liên quan đến những nhân vật quyền lực này, bất kể sự khác biệt về lĩnh vực và nền tảng: sự cô độc của người đứng đầu.

Tôi đã luôn cảm thấy tò mò về cách ông ấy xoay sở để khiến những giám đốc cấp cao này chia sẻ về cảm giác cô đơn của họ. Câu trả lời của ông ấy thực sự mới mẻ: thông thường bức ảnh họ đặt trên bàn làm việc không phải là vợ hay con cái, mà là con thú cưng của họ, đó mới là "người duy nhất họ có thể thực sự chia sẻ mọi điều."

Nguồn: Gill Corkindale, Nhà lãnh đạo bận rộn như thế nào?,tạp chí HBR, 17 tháng 3 năm 2008.

Khoảng thời gian 6-12 tháng đầu tiên trong vai trò mới của bạn sẽ có cảm giác như một cơn lốc xoáy của những trải nghiệm mới. Khi phát triển nhanh hơn trong vai trò nhà quản lý và nhà lãnh đạo, bạn sẽ tự thấy mình đang làm những việc mà chưa bao giờ nghĩ rằng mình sẽ làm. Có những việc nhỏ nhặt bình thường như giúp một nhân viên tìm chỗ ngồi tốt hơn cách xa điều hòa; và một số việc khác đầy hứng khởi hoặc vô cùng đáng sợ, ví dụ như thuyết trình một định hướng mới cho mảng nghiên cứu và phát triển, hỗ trợ một đồng nghiệp vượt qua cơn khủng hoảng về sức khỏe, hoặc đồng hành cùng toàn bộ đội ngũ của mình để vận hành nhà kho trong một cơn bão tồi tệ. Bạn sẽ trải qua sự chuyển giao này (với tất cả những thăng trầm) một lần duy nhất trong đời, nhưng

hành trình của sự lãnh đạo sẽ theo bạn suốt sự nghiệp của mình.

TÓM TẮT

- Vai trò của bạn với tư cách nhà quản lý là đặt ra định hướng cho đội ngũ của mình và điều phối các nguồn lực để đạt được mục tiêu của tổ chức. Nhân viên và cấp trên của bạn có thể đặt ra những kỳ vọng khác nhau về những gì bạn cần đạt được với tư cách là một nhà quản lý.
- Tính chất công việc của bạn thay đổi khi bạn chuyển từ vị trí một nhân viên đóng góp cho tổ chức lên thành một nhà quản lý, từ việc *thực hiện nhiệm vụ* trở thành *phát triển và định hướng con người.*
- Khi bạn áp dụng cách làm việc mới này, đừng phụ thuộc quá nhiều vào quyền lực để ép buộc cấp dưới phải hành động. Thay vào đó, hãy tập trung vào việc phát triển tầm ảnh hưởng cá nhân.
- Quản lý và lãnh đạo là hai hoạt động khác nhau, nhưng có vai trò bổ sung cho nhau. Khi phát triển đến vị trí này, bạn cần phấn đấu để trở thành một nhà quản lý cũng như một nhà lãnh đạo trong tổ chức của mình.
- Lãnh đạo là một bộ các kỹ năng có thể học hỏi, và không có một hình mẫu duy nhất nào cho nó, mặc dù có một số kỹ năng chung mà bạn có thể học hỏi. Phát triển khả năng lãnh đạo là một hành trình có thể kéo dài cả cuộc đời, nhưng bạn có thể thể hiện sự lãnh đạo của mình tại bất kỳ thời điểm nào trong sự nghiệp.

HÀNH ĐỘNG

- Hiểu được vị trí của mình trên con đường lãnh đạo bằng việc khám phá những câu hỏi trong phần "Các đặc điểm lãnh đạo phổ biến".
- Suy ngẫm về những cảm xúc mà bạn đã trải nghiệm trong vai trò quản lý. Những cảm xúc đó có thể bắt nguồn từ đâu? Sử dụng danh sách các giải pháp khả thi để tìm ra những cách thức quản lý phản ứng của bạn.
- Điều chỉnh thói quen hằng ngày của bạn đối với việc tập luyện, thời gian ăn tối cùng gia đình và giấc ngủ. Nếu bạn không có những thói quen lành mạnh phù hợp, hãy bắt đầu thử nghiệm những cách tốt hơn để chăm sóc bản thân. Nếu bạn đã có những thói quen này, hãy tiếp tục thực hiện chúng khi bước vào một vai trò mới.

2

Xây dựng niềm tin và sự tín nhiệm

Một trong những nhiệm vụ đầu tiên với tư cách là nhà quản lý và lãnh đạo là xây dựng được lòng tin từ đội ngũ của mình. Nhưng nhân viên của bạn sẽ không tự động đặt niềm tin vào bạn. Là một nhà quản lý, bạn có ảnh hưởng sâu sắc đến cuộc sống và sự nghiệp của họ. Khi bạn giữ vai trò quản lý, họ sẽ đặt ra những câu hỏi như: Liệu bạn có thể đại diện cho công việc của họ một cách xuất sắc trước những người khác ở ngoài phòng ban? Việc bày tỏ thẳng thắn ý kiến khi bất đồng với bạn liệu có an toàn? Bạn sẽ phản ứng như thế nào khi họ nói với bạn rằng họ vừa gây ra lỗi lầm? Bạn sẽ hành động dựa trên những giá trị gì khi đối diện với một quyết định khó khăn? Liệu bạn có trở thành một đồng minh và ủng hộ họ?

Xây dựng được niềm tin có thể là một nhiệm vụ đòi hỏi sự tinh tế khi bạn được thăng tiến để quản lý những người từng là đồng nghiệp ngang hàng. Bạn cần phải tạo dựng sự ủy thác và tín nhiệm mà không phân biệt những người đã từng có chức danh giống với mình (hoặc thậm chí những người đã từng ganh đua với mình) và bây giờ bạn đang cần đến sự trung thành của họ. Hãy xem mục “Lời khuyên: Làm thế nào quản lý những đồng nghiệp cũ”.

Giáo sư của Trường Kinh doanh Harvard, Linda Hill, và huấn luyện viên cao cấp Kent Lineback định nghĩa niềm tin là sự kết hợp của hai yếu tố: tính cách và năng lực. Tính cách nói về sự đồng nhất giữa những ý định và hành động của bạn, trong khi năng lực nói đến những kiến thức về kỹ thuật, vận hành và ứng biến mà bạn mang đến cho công việc. Nhân viên sẽ nhanh chóng định hình tính cách và năng lực của bạn dựa trên điều bạn nói và

điều bạn làm, và họ sẽ tiếp tục tái khẳng định những quan điểm đó khi họ hiểu rõ hơn về bạn.

Lời khuyên

Làm thế nào để quản lý những đồng nghiệp cũ

Nếu bạn được thăng tiến so với những đồng nghiệp cũ, bạn đã bước đi trên một con đường thẳng. Sau đây là những cách để bạn có thể bắt đầu con đường này thuận lợi.

- **Khiến mọi người nhận thức được sự chuyển đổi.** Lý tưởng nhất là đội ngũ sẽ biết về sự thăng tiến của bạn qua một ai đó – người sếp hòa đồng của bạn hay một nhà quản lý khác. Hãy đảm bảo rằng một kế hoạch đã được chuẩn bị để thông báo về điều đó, và nếu bạn phải tự mình thông báo về sự kiện này, hãy sử dụng từ ngữ thật khiêm tốn.
- **Đừng đề cập đến những sự thay đổi ngay lập tức.** Dù kế hoạch của bạn có chu đáo đến thế nào, hãy giữ lại một chút. Một sự thay đổi đột ngột có thể sẽ giống với một lời phủ nhận giá trị của người tiền nhiệm, và bạn không biết được những người ủng hộ anh/cô ấy sẽ cảm thấy như thế nào. Đừng hủy hoại những mối quan hệ này ngay từ ban đầu.
- **Gặp từng thành viên trong đội ngũ của bạn.** Đừng để mọi người tự đưa ra những giả định về mối quan hệ giữa bạn và họ sẽ trở nên như thế nào, hãy cho họ thấy. Dành thời gian cho từng người, từng cá nhân và theo những nhóm nhỏ, chia sẻ về tầm nhìn của bạn và đề nghị họ phản hồi. "Tôi có thể làm gì để hỗ trợ cho sự thành công của bạn?" là một câu dẫn dắt tuyệt vời.
- **Hãy giữ khoảng cách.** Nếu bạn tiếp tục hòa nhập với mọi người theo cách đã từng làm, bạn sẽ xóa mờ đi đường kẻ định nghĩa vai trò mới của bạn, và bạn sẽ khiến bản thân bị buộc tội rằng đang thể hiện sự ưu ái với một ai đó.
- **Thiết lập hòa bình với đối thủ của mình.** Nếu bạn đã cạnh tranh vị trí này với một đồng nghiệp ngang hàng, hãy thừa nhận rằng họ đã chịu đựng một sự mất mát. Đừng thể hiện quá đà cho dù bạn đang cảm thấy hả hê, hãy kéo họ lại bên mình để nói rằng bạn coi trọng những đóng góp của họ. Nếu có thể, bạn hãy thực hiện một hành động cụ thể để chứng minh cho lời nói của mình, ví dụ như giao cho họ một nhiệm vụ quan trọng.

Nguồn: Amy Gallo, Làm thế nào để quản lý những người đã từng là đồng nghiệp của bạn, tạp chí HBR, tháng 12 năm 2012.

1. Xây dựng tính cách

Tính cách của bạn nói lên giá trị của bạn: Bạn là người chỉ nghĩ đến quyền lợi cá nhân hay luôn đặt lợi ích của công ty lên hàng đầu? Bạn có thực sự quan tâm đến đội nhóm? Nếu bạn không hề, Hill và Lineback cảnh báo rằng nhân viên sẽ không tin tưởng vào tính cách của bạn, dù bạn có năng lực và hiệu suất đến nhường nào. Hãy thể hiện sự quan tâm của bạn với mọi người và công việc chung theo những cách dưới đây:

Nỗ lực vì sự nhất quán

Nhất quán có nghĩa là hành động của bạn đồng nhất với những giá trị mà bạn sở hữu. Ví dụ, bạn coi trọng sự nghiêm khắc với đội ngũ của mình, bạn cũng xem xét các thông tin của bản thân một cách cẩn thận và mời họ đặt câu hỏi. Hãy giữ lời hứa và trở thành tấm gương cư xử ngay từ ngày đầu tiên, thậm chí nếu điều đó có nghĩa là bạn phải đưa ra những quyết định khó khăn, như chỉ định lại một nhân viên được đồng nghiệp quý mến dù người đó có những lợi ích xung khắc với bạn. Bằng việc hành động một cách nhất quán, bạn dạy cho mọi người biết rằng họ có thể suy luận hành động của bạn theo một cách rõ ràng, mà không cần phải lo lắng về những ý đồ của bạn.

Điều chỉnh cảm xúc của bạn

Nhân viên của bạn không cần bạn phải trở thành một nguồn ánh sáng mặt trời trong văn phòng, nhưng họ cần biết rằng bạn sẽ không trở nên tức giận hoặc mắng nhiếc khi phải chịu áp lực nặng nề. Hãy tránh xa những cảm xúc cực đoan như sự bực dọc hay tuyệt vọng, và thể hiện lòng trắc ẩn với người khác khi họ trải qua hoàn cảnh khó khăn. Để hiểu thêm về cách trau dồi phẩm chất này, hãy đọc phần "Sự ổn định và tự điều khiển cảm xúc" trong Chương 3, "Trí tuệ cảm xúc".

Chú ý cách cư xử của bạn

Hãy thể hiện sự tôn trọng với từng cá nhân. Thể hiện sự tôn trọng bằng cách trả lời email một cách nhanh chóng, bắt đầu và kết thúc những cuộc gặp mặt đúng giờ. Hãy chào hỏi những người mà bạn gặp trên lối đi, giữ cửa thang máy, thể hiện giao tiếp bằng mắt khi

đang lắng nghe, và đừng làm nhiều việc một lúc trong cuộc họp. Chú ý đến thông điệp mà bạn đang gửi đi thông qua ngôn ngữ cơ thể của mình. Nghiên cứu của David De Steno, giáo sư thuộc Đại học Northeastern chỉ ra rằng, mọi người có xu hướng nhận định bạn là một người không đáng tin cậy khi bạn siết chặt tay, chạm tay vào mặt, khoanh tay hoặc không chú ý đến cuộc hội thoại.

Đặt ra những câu hỏi

Bạn có thể được hưởng lợi rất nhiều từ một câu hỏi. Nó hội tụ thông tin, nhưng nó cũng truyền tải thông tin – về việc bạn là ai, bạn quan tâm đến điều gì, và bạn coi trọng người đang nói chuyện với mình như thế nào. Những câu hỏi hay sẽ thể hiện được kiến thức và giá trị của bạn, và bằng việc chú ý lắng nghe, bạn cho mọi người thấy rằng mình có hứng thú với con người họ và những việc họ làm. Chiến thuật này đặc biệt hữu ích khi bạn là một thành viên mới trong đội ngũ và bạn không muốn bị coi là một kẻ kiêu căng hay không cởi mở.

Chào đón những lời phản hồi

Hãy thể hiện rằng bạn quan tâm tới sự ảnh hưởng của mình đối với người khác bằng việc đề nghị họ đưa ra những phản hồi và làm điều gì đó với lời phản hồi ấy. Điểm mấu chốt ở đây không phải chỉ là trở thành một người quản lý tốt hơn, mà là thể hiện sự tự nhận thức. Mọi người đều có những điểm mù, vì vậy hãy thể hiện rằng bạn sẵn lòng chịu trách nhiệm với những điểm hạn chế của mình.

Tạo cơ hội cho người khác tỏa sáng

Hãy chứng minh cho cấp dưới thấy rằng bạn thật lòng chào đón sự đóng góp của họ bằng việc sử dụng kiến thức của họ khi đưa ra những quyết định và giải quyết vấn đề. Hãy ghi nhận đóng góp của nhân viên không chỉ trong nội bộ văn phòng, mà còn với toàn bộ công ty. Thể hiện rằng bạn mong muốn những nỗ lực của nhân viên sẽ mang lại lợi ích trực tiếp cho họ, và họ có thể tin tưởng rằng bạn sẽ quản lý công việc của họ mà không lợi dụng điều gì. Bằng việc thu hút – và tin tưởng – sự hỗ trợ từ đội ngũ, bạn đã gửi đi thông điệp rằng bạn không coi họ là phương tiện hay công cụ cho sự thành công của bản thân.

Lưu ý: Những chiến lược này không hướng đến mục tiêu để bạn trở thành người được yêu thích. Nếu sự hài hước của bạn không kết nối với sự hài hước của một trong số các nhân viên thì cũng ổn

thôi. Điều bạn cần quan tâm là nhận thức của họ về sự chính trực của bạn, có nghĩa là họ và công ty coi bạn là một người tốt, và cũng có nghĩa là bạn thực hiện được những lời hứa của mình.

2. Thể hiện năng lực của bạn

Khi nhân viên đánh giá tính cách của bạn, họ cũng đánh giá năng lực của bạn. Trong đầu họ xuất hiện những câu hỏi như:

- Bạn có hiểu về công việc mà bộ phận mình đang thực hiện không? Bạn có biết làm thế nào hoàn thành công việc này không?
- Liệu bạn có biết tìm kiếm nguồn lực và đưa ra tầm nhìn để giúp nhân viên thành công không?
- Bạn có phải là một người giỏi giang trong việc hướng dẫn và đào tạo nhân tài trong tổ chức không?

Nhân viên của bạn sẽ tìm được câu trả lời cho những câu hỏi này thông qua hành vi hằng ngày của bạn. Sau đây là những cách khiến họ tin tưởng vào năng lực của bạn:

Lên kế hoạch cho những thành công nhanh chóng khi bạn bắt đầu một vai trò mới

Xét cho cùng, mọi người sẽ đánh giá bạn qua kết quả. Vì vậy, hãy đạt được những thành quả tốt – một cách nhanh chóng. Trong nghiên cứu về "90 ngày đầu tiên" của bất kỳ vị trí quản lý nào, chuyên gia về sự chuyển đổi lãnh đạo Michael Watkins đã đưa ra lời khuyên rằng hãy lựa chọn 3-4 vấn đề đơn giản, được định nghĩa rõ ràng, có ảnh hưởng đến đội ngũ và cấp trên của bạn rồi giải quyết chúng theo một cách đồng nhất với văn hóa công ty. Đừng cố sức quá; việc thất bại 5 nhiệm vụ sẽ tồi tệ hơn là việc thành công 4 nhiệm vụ.

Đương đầu với những vấn đề khó khăn và phá bỏ những rào cản

Các nhân viên muốn biết rằng liệu bạn có những hiểu biết về quy trình hoạt động và chính trị nội bộ để tạo ra những điều kiện thuận lợi cho công việc của họ trong môi trường công ty không. Hãy chỉ ra những khó khăn đang cản trở đội ngũ của bạn: Bạn có thể thuyết phục một lãnh đạo cấp cao nổi tiếng khó tính ký vào một đề xuất phân bổ nguồn lực? Bạn có thể thuyết phục lãnh đạo của các đơn vị kinh doanh khác gỡ rối một kế hoạch dự án đang bắt đầu triển khai? Hãy cố gắng giao tiếp thành công với những người bên ngoài, và đội ngũ của bạn sẽ hiểu được bạn có thể giải

quyết mọi vấn đề.

Nghiên cứu những ý tưởng của mình

Để xây dựng được sự tín nhiệm, hãy nói chuyện với mọi người ở trong và ngoài tổ chức của bạn. Xem xét các bài báo và báo cáo. Và nói về những điều đó với đội ngũ của mình – trong các cuộc họp, trong thang máy, qua email. Là nhà quản lý, bạn cần cởi mở với những lời chỉ trích liên quan đến việc bạn không biết điều gì đang thực sự diễn ra hoặc bạn không quan tâm đến trải nghiệm của các nhân viên thường xuyên tiếp xúc với khách hàng. Hãy chống lại sự nghi ngờ này bằng cách, ví dụ, dành một buổi sáng quan sát đội ngũ giao hàng, hoặc ngồi xuống cùng các kỹ sư khi họ đang giải quyết một vấn đề kỹ thuật. Hãy cho mọi người thấy rằng bạn mong muốn nhìn thấy những điều họ nhìn thấy, và khiến cho tham vọng học hỏi, chia sẻ thông tin của bạn trở nên hữu hình.

Giải thích về những quyết định và hành động của mình

Hãy thể hiện một cách rõ ràng những động lực và giá trị nào đã định hướng và làm nền tảng cho quá trình đưa ra quyết định của bạn. Đừng lo lắng về việc đánh giá quá mức hành động của bạn; thay vào đó, hãy tập trung vào truyền tải sự tinh thông cũng như sự nhạy cảm của bạn với bối cảnh tổ chức rộng lớn hơn. Những cuộc đối thoại đặc biệt hữu ích khi bạn là thành viên mới của một đội nhóm và đang tìm kiếm cơ hội để giới thiệu bản thân với mọi người. Nhưng hãy để những lời giải thích của bạn tập trung chặt chẽ vào vấn đề đang cần giải quyết, nhờ vậy bạn sẽ không bị đi lạc vào những chủ đề không liên quan.

Hãy trung thực về những điều mình biết và không biết

Sự hiểu biết giả tạo không bao giờ có giá trị. Nếu bạn sai, trường hợp nhẹ nhất là bạn sẽ trông thật ngu ngốc, và trường hợp tệ nhất là bạn sẽ gây ra một vấn đề nghiêm trọng cho những người còn lại trong nhóm. Hãy đề xuất một sự giải thích rõ ràng khi cần, và lắng nghe nhiều hơn là nói chuyện. Bạn cũng đừng thể hiện quá nhiều sự tinh thông của mình. Bạn sẽ trở nên không an toàn và tạo điều kiện cho sự cạnh tranh không lành mạnh từ các nhân viên. Hãy thể hiện sự tự tin bằng cách gắn kết mọi người một cách cởi mở để mở rộng kiến thức của mình.

Sắp xếp phương án dự phòng

Đội ngũ có thể vẫn chưa tin tưởng bạn, vậy ai là người mà họ tin tưởng? Hãy tìm đến những người có tiếng nói trong lĩnh vực của

bạn và thể hiện rằng họ đã hỗ trợ bạn, ví dụ như trích dẫn những nguồn thông tin chính xác trong ngành, nhận được sự tán thành của một người có uy tín trong công ty, hoặc thuê một chuyên gia độc lập. Sự tín nhiệm của họ sẽ hỗ trợ sự tín nhiệm của bạn và cho thấy bạn sẵn sàng tìm kiếm những nguồn lực thực sự để đạt được thành công. Sự hiện diện của họ đặc biệt có sức mạnh nếu họ là những người tinh thông trong lĩnh vực mà bạn thừa nhận rằng không phải là thế mạnh của mình.

Đề nghị những người khác kiểm nghiệm giá trị ý tưởng của bạn

Có thể bạn đã biết được cảm giác khi làm việc cho một ai đó chỉ đam mê với những ý tưởng của bản thân và không hoan nghênh những lời chỉ trích, hoặc những người luôn đẩy ý tưởng của họ đi quá xa, quá nhanh. Hãy thể hiện rằng bạn chào đón những ý tưởng mới và muốn được kiểm nghiệm những ý tưởng của mình một cách toàn diện, khách quan.

Việc nỗ lực một cách thận trọng để chiếm được niềm tin của người khác ban đầu nghe có vẻ kỳ quặc, hoặc thậm chí là gian manh, nhưng hãy nhớ mục đích của bạn không phải là thuyết phục mọi người rằng bạn là một người không đúng như con người mình; thay vào đó, bạn đang nỗ lực cho họ thấy con người thực sự của mình. Và việc đó hoàn toàn xứng đáng với thời gian và suy nghĩ của bạn, như bạn sẽ thấy.

3. Nuôi dưỡng khả năng lãnh đạo đích thực

"Mọi người tin tưởng bạn khi bạn thành thật và đáng tin, chứ không phải khi bạn là bản sao của ai đó," Bill George, cựu chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Medtronic, hiện đang là giáo sư giảng dạy tại Trường Kinh doanh Harvard, đã nói như vậy. George và các đồng tác giả đã phổ cập khái niệm "lãnh đạo đích thực", trong đó cho rằng những lãnh đạo có tầm ảnh hưởng nhất sẽ biến công việc của họ trở thành một sự nỗ lực sâu sắc của bản thân. Họ hành động bằng lòng đam mê, luôn đồng nhất với giá trị của bản thân, bên cạnh đó, họ đưa ra những sự thay đổi bằng cách xây dựng những mối quan hệ cởi mở, có giá trị với các thành viên khác – những người ngày càng tin tưởng họ một cách sâu sắc. Niềm tin đó đến từ việc nhìn nhận một nhân cách thực sự đằng sau chiếc mặt nạ của quyền lực, một người khoác lên mình những động lực, giá trị và mục tiêu để tất cả mọi người có thể nhìn thấy. Sự đích thực này là một yếu tố quan trọng trong việc thể hiện cá tính mạnh mẽ.

Những nhà lãnh đạo đích thực luôn phát triển phong cách cá nhân bằng phương pháp "thử và sai". Để khám phá và phát triển tài năng lãnh đạo đích thực của riêng mình, bạn cần:

Học hỏi từ câu chuyện cuộc sống của bạn

Khám phá câu chuyện nguyên gốc của bản thân sẽ mang đến cho bạn mục đích và nguồn cảm hứng trong tương lai. Những giá trị và mục tiêu của bạn sẽ đến từ một nơi nào đó. Kết nối bản thân ở hiện tại với những trải nghiệm trong quá khứ sẽ giúp đào sâu sự hiểu biết của mình về lý do vì sao bạn nhìn nhận thế giới theo cách đang làm, và lý do tại sao bạn quan tâm đến những vấn đề ảnh hưởng đến mình. Hãy kiểm nghiệm lịch sử của bản thân và học cách kết nối câu chuyện của bạn và chia sẻ nó một cách thoải mái.

Hiểu về những động lực nội tại và ngoại tại của bản thân

Những động lực ngoại sinh là những kết quả từ bên ngoài mà bạn tìm kiếm: sự ghi nhận, vị thế, sự giàu có và hơn thế nữa. Những động lực nội tại là những phần thưởng từ bên trong bản thân: ví dụ như sự phát triển bản thân, sự hài lòng khi giúp đỡ mọi người... Tất cả các nhà lãnh đạo sẽ thừa nhận rằng những yếu tố ngoại sinh đóng vai trò lớn hơn trong suy nghĩ của họ, nhưng bạn cần phải hiểu được cách mà công việc của bạn tương tác với cảm giác nội tại về sự ý nghĩa. Một khi xác định được những động lực này, bạn có thể tìm kiếm cơ hội để nuôi dưỡng chúng.

Thúc đẩy sự tự nhận thức

Việc chấp nhận phản hồi từ đồng nghiệp, cùng với đó là sự thừa nhận những thiếu sót của bản thân có thể sẽ rất khó khăn. Bạn phải cởi mở với những lời phán xét của mọi người – những người mà bạn đang quản lý, hợp tác, cạnh tranh và muốn tạo ấn tượng. Nếu bạn không biết mọi người nhìn nhận mình như thế nào thì bất cứ một thông tin tiêu cực nào, dù chỉ nhỏ thôi, cũng sẽ khiến bạn vô cùng buồn phiền. Càng hiểu được ấn tượng mà mình tạo ra cho người khác một cách rõ ràng, bạn sẽ càng xử lý những lời phê phán tốt hơn. (Bạn sẽ được học thêm về sức mạnh của sự tự nhận thức trong Chương 3, "Trí tuệ cảm xúc").

Tập trung vào những lời nhắc nhở trong bảng "Phát triển bản thân thành một nhà lãnh đạo đích thực" để tư duy về cách hoàn thiện hơn trong công việc quản lý và lãnh đạo của mình.

Phát triển bản thân thành một nhà lãnh đạo đích thực

Sự lãnh đạo đích thực sẽ yêu cầu bạn phải suy ngẫm về cá tính và mục đích sống của mình. Dưới đây là một số câu hỏi hướng dẫn bạn hoàn thành bài tập này:

1. Những con người và trải nghiệm nào trong những năm đầu đời có ảnh hưởng lớn nhất với bạn? Ảnh hưởng đó là gì?
2. Bạn thường trau dồi sự tự nhận thức về bản thân như thế nào mỗi ngày? Đâu là những khoảnh khắc mà bạn tự nói với bản thân rằng: "Đây mới là con người đích thực của mình"?
3. Những giá trị được bạn coi trọng nhất là gì? Chúng đến từ đâu? Những giá trị của bạn có thay đổi đáng kể từ thời thơ ấu không? Những giá trị của bạn định hướng cho hành động của bạn như thế nào?
4. Điều gì tạo động lực cho bạn, ngoại sinh hay nội tại? Bạn cân bằng những nguồn động lực này như thế nào trong cuộc sống?
5. Bạn có những mạng lưới hỗ trợ nào? Đội ngũ của bạn ủng hộ bạn là một nhà lãnh đạo như thế nào? Bạn nên đa dạng hóa đội ngũ của mình như thế nào để mở rộng quan điểm?
6. Cuộc sống của bạn có thống nhất không?Bạn có luôn là chính mình trong mọi khía cạnh cuộc sống không – cá nhân, công việc, gia đình và cộng đồng? Nếu không, điều gì đang cản trở bạn?
7. Sự đích thực có ý nghĩa gì trong cuộc sống của bạn? Bạn có trở thành một nhà lãnh đạo có tầm ảnh hưởng hơn khi bạn cư xử một cách đích thực không? Bạn đã bao giờ trả giá cho sự đích thực của mình chưa, và nó có xứng đáng không?

Nguồn: Phỏng theo Bill George, Peter Sims, Andrew N. McLean, Diana Mayer, Khám phá sự lãnh đạo đích thực trong bạn, tạp chí HBR, tháng 2 năm 2007.

Trong khi lãnh đạo đích thực là một mục tiêu đáng được hướng đến, sự hiểu biết đơn thuần về khái niệm này có thể dẫn bạn đi sai đường. Nếu chỉ chăm chăm đi theo những điều mà mình cảm thấy thoải mái, bạn sẽ đánh mất cơ hội được phát triển theo những cách mới mẻ, theo lời Herminia Ibarra, giáo sư của INSEAD[1].

“Khi cuộc sống và sự nghiệp của bạn mở ra và bạn đối diện với những trải nghiệm mới,” Ibarra giải thích, “bạn cần đến một cảm giác linh hoạt về bản thân.” Hãy tưởng tượng rằng bạn đã thăng tiến trong một tổ chức coi trọng sự chỉ đạo. Điều gì xảy ra khi bạn bắt đầu một công việc mới tại một tổ chức với văn hóa đưa ra quyết định mang tính hợp tác và thảo luận nhiều hơn? Liệu bạn có cư xử đúng với cái tôi “đích thực” của mình và tiếp tục thực hiện theo phong cách lãnh đạo chỉ-đạo-và-điều-khiển? Hay bạn sẽ cố gắng thích ứng với văn hóa của công ty mới, mặc dù ban đầu nó có cảm giác giả tạo?

Để trở thành một nhà lãnh đạo, ở một chừng mực nào đó, bạn phải định hình và tạo ra một nhận diệnmới cho bản thân. Hãy cho phép bản thân thử nghiệm những cách làm việc và quản lý mới mẻ, cho dù chúng khiến bạn cảm thấy không thoải mái. Không phải là bạn đang giả vờ làm một con người khác; thay vào đó, những trải nghiệm mới đang thực sự thay đổi bạn. Những điều vốn mang lại cảm giác không thoải mái có thể sẽ trở thành một khoảnh khắc đáng nhớ trên chặng đường phát triển bản thân của bạn.

Tuy nhiên, khi quyết định cởi mở với sự thay đổi, bạn không nhất thiết phải nói điều đó với tất cả mọi người. Đừng vô tư chia sẻ cảm giác bất an mà bạn đang trải qua khi đối mặt với những vấn đề quản trị hoặc thử nghiệm những phong cách lãnh đạo mới. Nếu quá ngây thơ trong việc bộc lộ bản thân (“Này mọi người, tôi chưa bao giờ chịu trách nhiệm về vấn đề lãi-lỗ trước đây và tôi chẳng biết mình đang làm gì cả!”), bạn sẽ lập tức bị đánh giá thấp. Hãy tự bảo vệ mình ngay cả khi bạn không cảm thấy tự nhiên. Thử nghiệm cảm giác tự tin chính là bước đầu tiên để biến nó thành sự thật.

4. Đạo đức và sự chính trực

Cuối cùng, như đã thảo luận ở trên, thể hiện hành vi đạo đức cũng là một yếu tố quan trọng trong việc xây dựng niềm tin của đội ngũ vào tính cách của bạn. Đó cũng là một phần quan trọng trong vai trò quản lý của bạn. Đạo đức kinh doanh là một bộ quy tắc về những hành vi đúng đắn tại nơi làm việc và cách bạn nên định vị những xung đột lợi ích có thể xảy ra giữa các bên liên quan như khách hàng, người lao động, ban quản trị, nhà đầu tư, cộng đồng và những người khác nữa. Đạo đức kinh doanh xuất hiện trong mọi lĩnh vực công việc của bạn, giao cắt với trách nhiệm pháp chế (tuân

thủ các luật lệ và quy định) và trách nhiệm tài chính (ví dụ, tạo ra của cải cho công ty và lợi nhuận cho cổ đông).

Trong quá khứ, sự lưu tâm đến đạo đức thuộc trách nhiệm của bộ phận nhân sự, văn phòng tư vấn tổng quát và ban quản trị cấp cao. Thực tế hiện tại đã không còn giống như vậy nữa; giờ đây đó là nghĩa vụ cơ bản của người quản lý các bộ phận thường xuyên tiếp xúc với khách hàng. Trong nhiều trường kinh doanh, đạo đức được giảng dạy như là một trong những trách nhiệm cốt lõi của tất cả các nhà quản lý. Đó là nghĩa vụ của bạn với công ty và cổ đông, nhưng cũng là nghĩa vụ với những người mà bạn quản lý. Ở mức độ đơn giản nhất, đạo đức của bạn sẽ quyết định cảm giác an toàn của nhân viên trong tổ chức – ví dụ, từ những sự quấy rối và tấn công của đồng nghiệp hoặc khách hàng. Và thậm chí những thất bại liên quan đến đạo đức dù nhỏ cũng có thể ảnh hưởng nghiêm trọng đến tinh thần của nhân viên. Nếu nhân viên không tin tưởng bạn trong việc thiết lập môi trường đạo đức đúng đắn, họ sẽ không thể cống hiến một cách tự do. Thay vào đó, họ sẽ kiềm chế việc thể hiện hết khả năng của mình trong sự sợ hãi và tự vệ.

"Có trách nhiệm đạo đức với đơn vị của mình" nghĩa là gì?

Đầu tiên, bạn phải là một tấm gương về giá trị tinh thần và chuẩn mực đạo đức:

- *Giả định trách nhiệm với những yêu cầu khó khăn.* Đừng yêu cầu ai đó tiếp nhận sự khiển trách hoặc trừng phạt khi xảy ra xung đột nghĩa vụ đạo đức, hoặc khi họ thực hiện những hành động không bình thường. Ví dụ, nếu buộc phải sa thải một nhân viên được nhiều người yêu quý, bạn phải chịu trách nhiệm cho quyết định của mình.
- *Kiểm nghiệm các quyết định của mình trước những thành kiến – một cách công khai.* Làm mẫu những câu hỏi mà bạn muốn người khác đặt ra cho mình. Laura Nash, người đã nhìn nhận đạo đức kinh doanh từ quan điểm của một chuyên gia tư vấn, đồng thời dưới góc nhìn của một học giả tại Trường Kinh doanh Harvard, đã đề xuất việc đặt ra những câu hỏi như: "Bạn sẽ định nghĩa vấn đề như thế nào nếu bạn đứng ở phía bên kia? Quyết định hoặc hành động của bạn có thể làm tổn thương đến ai? Bạn có tự tin rằng vị trí của

mình sẽ có giá trị trong một thời gian dài như hiện tại không? Bạn có thể tiết lộ quyết định/hành động của mình với cấp trên, giám đốc điều hành, ban quản trị, gia đình hay toàn xã hội không?"

- *Thể hiện sự quan tâm chân thành đến tất cả mọi người trong công ty của bạn.* Nhiệm vụ kinh tế của bạn đối với các cổ đông và nhà đầu tư không xóa bỏ đi những trách nhiệm đạo đức của bạn với khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp và cộng đồng rộng lớn hơn. Ví dụ, nếu bạn quản lý một ai đó hay quấy rối tình dục đồng nghiệp (kể cả những người ở bên ngoài đội ngũ) thì kết quả kinh doanh tuyệt vời của họ cũng không thể khỏa lấp cho hành vi tệ hại đó.

Thứ hai, bạn phải đảm bảo hành vi đạo đức trong đội ngũ của mình. Điều đó có nghĩa là xem xét những quyết định và hành động của mỗi cá nhân, đồng thời khuyến khích và nâng cao văn hóa đạo đức. Hai điều này có sự liên kết với nhau: trong nền văn hóa đó, mọi người chủ động kiểm nghiệm quyết định của họ dựa trên những chuẩn mực đạo đức chung. Họ không che giấu những xung đột hay lờ chúng đi cho đến khi sự xung đột trở nên hữu hình. Suy nghĩ đạo đức là thói quen mà họ luôn cảm thấy tự hào.

Điều then chốt trong văn hóa này là khuyến khích sự minh bạch trong các vấn đề đạo đức. Nếu bạn không công khai những tình thế tiến thoái lưỡng nan, các nhân viên của bạn sẽ hình thành những niềm tin cá nhân méo mó về cách mọi người cư xử với nhau. Có thể họ nghĩ rằng chẳng có ai đang phải vật lộn với những vấn đề này, và những vấn đề đạo đức đó thực sự là sự suy đồi đạo đức mà họ cảm thấy xấu hổ và muốn che giấu. Hoặc có thể họ nghĩ rằng tất cả mọi người giải quyết những thách thức đạo đức này theo một cách giống như vậy: bằng cách phá bỏ luật lệ khi có cơ hội.

Bạn có thể xóa bỏ định kiến này của các nhân viên nhờ tạo ra môi trường an toàn để mọi người chia sẻ những vấn đề khó khăn. Các cấp dưới trực tiếp của bạn biết những điều mà bạn không biết. Hãy thể hiện cho họ một cách rõ ràng rằng, bạn muốn được lắng nghe những tin tức tồi tệ và tưởng thưởng cho những ai mạnh dạn đứng lên. Và rồi bạn giữ bí mật tuyệt đối những thông tin đó hoặc ghi nhận họ một cách công khai, tùy vào tình huống.

Công ty của bạn có thể đưa ra những hướng dẫn về đạo đức, trong đó liệt kê chi tiết những hành vi nhân viên phải thực hiện, và văn

phòng tư vấn tổng quát có thể hỗ trợ với bất kỳ hệ quả luật pháp tiềm tàng nào. Chuẩn mực được hệ thống hóa này rất hữu ích, những điều khiến đạo đức trở nên khó khăn là bởi không phải tất cả mọi người đều có những quy định giống nhau; vòng tròn đạo đức của chúng ta được hình thành từ quá trình nuôi dưỡng, nền giáo dục và những hành vi mà chúng ta quan sát xung quanh. Bạn sẽ cần một chiếc la bàn của riêng mình cho những vấn đề đạo đức. Trên thực tế, nếu có ai trong công ty nói với bạn rằng điều gì đó là đạo đức, bạn sẽ không biến nó thành đạo đức; kể cả một điều gì đó đúng luật pháp cũng không thể biến nó thành đạo đức. Nếu bản năng nói với bạn rằng có thể một vấn đề đạo đức đang xuất hiện, hãy tham vấn với cấp trên hoặc một ai đó phù hợp để thảo luận và đề nghị sự chỉ đạo.

Niềm tin là công cụ quyền lực duy nhất giúp bạn hoàn thành công việc. Đó không phải là một trò chơi bạn tham gia cùng nhân viên của mình, nói và làm những điều bạn nghĩ họ sẽ thích. Thay vào đó, những hành động giúp bạn chiếm được niềm tin thực sự của họ sẽ biến bạn thành một người lãnh đạo mà họ yêu thích. Chú ý đến tính cách, năng lực và chuẩn mực đạo đức của mình là việc làm quan trọng giúp bạn đạt được sự tín nhiệm với tư cách là một nhà lãnh đạo.

TÓM TẮT

- Một trong những nhiệm vụ đầu tiên của bạn với tư cách là một nhà quản lý và lãnh đạo là xây dựng được niềm tin từ đội ngũ của mình.
- Bạn xây dựng được niềm tin bằng cách thể hiện tính cách và năng lực của mình một cách nhất quán.
- Để thể hiện tính cách của mình, hãy cho mọi người thấy bạn coi trọng đội ngũ bằng cách tạo cơ hội cho các thành viên được chia sẻ ý kiến, ghi nhận những thành quả của họ, điều chỉnh cảm xúc bản thân dành cho họ và thể hiện sự tôn trọng.
- Để thể hiện năng lực của mình, hãy gặt hái những thành công một cách nhanh chóng, đồng thời nhấn mạnh độ tin cậy trong những kế hoạch và ý tưởng của bạn bằng cách trích dẫn các nghiên cứu và lập luận xác đáng, ngoài ra hãy thành thật về những điều bạn không biết.
- Sự đích thực giúp bạn trở nên đáng tin cậy đối với đội ngũ mà bạn lãnh đạo. Nhưng hãy cố gắng thử nghiệm những phương thức lãnh đạo mới, cho dù bạn không cảm thấy

thoải mái lúc đầu.

- Thể hiện hành vi đạo đức là một yếu tố quan trọng để xây dựng lòng tin của đội ngũ đối với bạn, đồng thời đó cũng là một phần thiết yếu trong vai trò quản lý của bạn.

HÀNH ĐỘNG

- Khi bắt đầu vai trò quản lý, bạn hãy tìm ra 3-4 vấn đề đơn giản, được định nghĩa rõ ràng để nhanh chóng giải quyết thành công.
- Trong buổi họp tiếp theo, hãy chuẩn bị một danh sách các câu hỏi mà bạn có thể đặt ra cho các thành viên cụ thể. Ví dụ: "Dinesh, bạn là quản lý sáng tạo cho dự án này năm vừa rồi. Bạn và nhóm của mình đã học được điều gì trong khoảng thời gian đó về sự thay đổi trong cách tiếp cận quy trình thiết kế?" Sử dụng mẫu câu hỏi này để kết nối các thành viên trong việc đưa ra quyết định hoặc ghi nhận sự cống hiến của họ.
- Khi đưa ra quyết định hệ trọng tiếp theo, hãy trình bày một cách rõ ràng về việc bạn đã đi đến kết luận như thế nào – bạn đã thực hiện nghiên cứu gì, những yếu tố nào đã hỗ trợ cho sự lựa chọn của bạn và hơn thế nữa.
- Sử dụng bảng "Phát triển bản thân thành một nhà lãnh đạo đích thực" để suy ngẫm về nền tảng và những trải nghiệm của mình nhằm hiểu rõ hơn về phong cách lãnh đạo duy nhất của bản thân.
- Hãy thường xuyên chú ý đến vấn đề đạo đức trong quá trình đưa ra quyết định của bản thân và đội ngũ. Đặt ra những câu hỏi như: "Những vấn đề đạo đức gì có thể xảy ra ở đây?" hoặc "Những ai được hưởng lợi từ sự lựa chọn A? Chúng ta cần phải cân nhắc những xung đột lợi ích nào ở đó?"
- Hãy luyện tập để tiếp nhận những thành kiến một cách công khai và khích lệ đội ngũ của mình làm điều tương tự: "Thành thật mà nói, tôi có một người bạn làm việc tại đơn vị B, và tôi thực sự tôn trọng cô ấy."

3

Trí tuệ cảm xúc

Kể từ khi ý tưởng về trí tuệ cảm xúc (EQ) được giới thiệu vào những năm 1990. nó đã trở thành một yếu tố cần thiết với cách suy nghĩ của chúng ta về những nhà lãnh đạo thành công. John Mayer, một trong những nhà tâm lý học đề xuất ra thuật ngữ này, định nghĩa nó như sau:

Trí tuệ cảm xúc là khả năng nhận thức một cách chính xác cảm xúc của bản thân và của những người khác; khả năng hiểu được những tín hiệu mà cảm xúc phát ra về các mối quan hệ; khả năng quản lý cảm xúc của bản thân và của những người khác.

Kỹ năng này có thể được coi là "mềm" so với, ví dụ như, việc ủy thác hay hoạch định ngân sách, nhưng không có nghĩa là nó không quan trọng. Nghiên cứu của Daniel Goleman, một tác giả và nhà tâm lý học nổi tiếng, người đã giới thiệu trí tuệ cảm xúc trong lĩnh vực tư duy quản trị, đã chỉ ra rằng trí tuệ cảm xúc là yếu tố quyết định khả năng lãnh đạo còn quan trọng hơn cả năng lực chuyên môn, IQ hay tầm nhìn. Trong thời đại này, EQ là một tiêu chí trong quy trình tuyển dụng và thăng tiến, đánh giá kết quả công việc và những chu trình phát triển chuyên môn.

NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG

Làm thế nào để xây dựng trí tuệ cảm xúc?

Juan là nhà quản lý marketing của khu vực Mỹ Latinh trong một công ty năng lượng lớn. Anh có trách nhiệm khai thác thị trường tại quê hương Venezuela cũng như toàn bộ khu vực Mỹ Latin, đây là một công việc yêu cầu Juan phải trở thành một người hướng dẫn, một người nhìn xa trông rộng và một người can đảm, lạc

quan.

Tuy nhiên, "mục phản hồi 360 độ" cho thấy rằng Juan dường như là một người đáng sợ và chỉ tập trung vào bản thân. Nhiều cấp dưới trực tiếp của Juan coi anh ấy là một người hay cáu kỉnh – đánh giá tệ nhất là "không thể làm hài lòng anh ấy", và đánh giá tốt nhất là "anh ấy có dấu hiệu khô kiệt cảm xúc".

Việc phát hiện ra sự thiếu sót của bản thân đòi hỏi Juan phải phác thảo một kế hoạch với những bước đi hướng đến sự cải thiện. Juan biết mình cần phải mài giũa sức mạnh của sự cảm thông nếu muốn trở thành một người hướng dẫn lý tưởng, vì vậy anh đã cam kết thực hiện một loạt những hoạt động để thực hành kỹ năng đó. Ví dụ, Juan đã quyết định tìm hiểu kỹ càng hơn về từng nhân viên cấp dưới của mình; nếu hiểu rõ hơn về con người họ, anh nghĩ mình sẽ giúp họ đạt được mục tiêu. Juan đặt ra kế hoạch gặp gỡ ngoài công việc với từng nhân viên, nơi họ có thể thoải mái thể hiện cảm xúc hơn.

Juan cũng tìm kiếm những lĩnh vực nằm ngoài công việc để gắn kết những sự liên kết còn thiếu sót – ví dụ, huấn luyện đội bóng của con gái mình và thực hiện các công việc tình nguyện tại địa phương. Cả hai hoạt động đều giúp anh kiểm nghiệm khả năng am hiểu con người và thử nghiệm những hành vi mới.

Juan đã nỗ lực vượt qua những hành vi đã ăn sâu vào con người mình, cố gắng thay đổi phương thức tiếp cận công việc cứng nhắc mà trước đây anh không nhận ra. Nhận thức được những điều đó là một bước đi quan trọng hướng đến việc thay đổi chúng. Khi Juan dành nhiều sự chú ý hơn, trong những tình huống phát sinh – khi lắng nghe đồng nghiệp, huấn luyện bóng đá, hoặc nói chuyện điện thoại với một ai đó đang trong tình trạng quẫn trí – tất cả đều trở thành tín hiệu thúc đẩy anh phá bỏ những thói quen cũ và thử nghiệm những phản hồi mới.

Nguồn: Daniel Goleman, Richard Boyatzis và Annie McKee, Sự lãnh đạo căn bản: Động lực ngầm của sự thể hiện tuyệt vời, tạp chí HBR, tháng 12 năm 2001.

Việc xóa bỏ những cảm xúc không thuộc về nơi làm việc là một điều dễ dàng, thông qua đó, những người quản lý và lãnh đạo lại hưởng lợi lớn khi họ nhận thức được cảm xúc của bản thân và những người xung quanh, và có thể thể hiện cảm xúc một cách có chủ ý, thay vì phản ứng theo những cách thiếu thấu đáo hoặc

không hiệu quả. Goleman và các cộng sự của ông đã mô tả sự chuyển đổi như vậy trong phần nghiên cứu tình huống "Làm thế nào để xây dựng trí tuệ cảm xúc?"

Trong chương này, bạn sẽ học về cách nuôi dưỡng EQ của mình, đặc biệt là yếu tố nhận thức và tự điều chỉnh. Và bạn sẽ khám phá ra cách hỗ trợ nhân viên của mình quản lý cảm xúc của họ, trên phương diện cá nhân cũng như trong một đội ngũ.

TRÍ TUỆ CẢM XÚC LÀ GÌ?

Goleman mô tả trí tuệ cảm xúc là sự kết hợp của năm kỹ năng và đặc điểm mà chúng ta bắt đầu hình thành trong giai đoạn đầu đời và cuối cùng sẽ hình thành nên phần cốt lõi trong cá tính của chúng ta. Bằng cách hiểu về mỗi yếu tố được mô tả trong mục "Trí tuệ cảm xúc: năm yếu tố", bạn có thể học được cách giải quyết những tình huống đầy thử thách liên quan đến cảm xúc tại nơi làm việc một cách đơn giản và hiệu quả hơn.

EQ không phải là thứ chúng ta có thể đo lường một cách chủ quan, nhưng chúng ta có thể nhận thức về điểm mạnh và điểm yếu trong cảm xúc của mình theo từng tiêu chuẩn này. (Xem mục "Bảng hỏi: Tìm hiểu nhận thức của bạn đối với trí tuệ cảm xúc của bản thân" ở cuối chương). Khi bạn càng có chủ ý muốn hiểu biết và quan tâm đến EQ của mình, bạn sẽ càng trở nên ổn định về mặt cảm xúc tại nơi làm việc.

Chúng ta sẽ tìm hiểu cụ thể hơn một vài yếu tố của trí tuệ cảm xúc trong phần còn lại của chương này, tập trung vào hai yếu tố cụ thể: sự tự nhận thức và sự tự điều chỉnh.

SỨC MẠNH CỦA SỰ TỰ NHẬN THỨC

Sự tự nhận thức có nghĩa là bạn quan sát và trung thực với những hành động, cảm xúc, hành vi của mình và cách chúng ảnh hưởng đến những người xung quanh. Để đạt được sự tự nhận thức này, bạn không cần thiết phải chỉ trích quá mức, nhưng bạn cần phải thực tế. Nuôi dưỡng sự tự nhận thức là một việc khó khăn, bởi vì chúng ta thường ngụy trang những điều khó giải quyết nhất bằng cảm xúc để cảm thấy an toàn hơn.

Trí tuệ cảm xúc: năm yếu tố

1. SỰ TỰ NHẬN THỨC

Định nghĩa

Khả năng nhận biết và hiểu về tâm trạng, cảm xúc và động lực của bản thân, cũng như sự ảnh hưởng của chúng đến mọi người.

Dấu hiệu

- Sự tự tin
- Khả năng tự đánh giá bản thân một cách thực tế
- Khiếu hài hước khiêm tốn

2. SỰ TỰ ĐIỀU CHỈNH

Định nghĩa

Khả năng kiểm soát hoặc tái định hướng những tâm trạng bốc đồng. Xu hướng trì hoãn sự phán xét – suy nghĩ trước khi hành động.

Dấu hiệu

- Sự đáng tin và trung thực
- Thoải mái với sự mơ hồ
- Cởi mở với sự thay đổi

3. ĐỘNG LỰC

Định nghĩa

Một niềm đam mê làm việc vì những lý do cao cả hơn cả tiền bạc và địa vị. Xu hướng theo đuổi những mục tiêu gắn liền với năng lượng và sự bền bỉ.

Dấu hiệu

- Có nguồn động lực lớn để đạt được kết quả
- Luôn lạc quan, kể cả khi đối mặt với thất bại
- Cam kết với tổ chức

4. SỰ THẤU CẢM

Định nghĩa

Khả năng hiểu được sự ngụy trang cảm xúc của người khác. Kỹ năng đối xử với mọi người dựa trên phản ứng cảm xúc của họ.

Dấu hiệu

- Biết cách tìm kiếm và giữ chân người tài
- Nhạy cảm với sự giao thoa văn hóa
- Chăm sóc khách hàng

5. KỸ NĂNG XÃ HỘI

Định nghĩa

Thành thạo việc quản lý các mối quan hệ và xây dựng mạng lưới. Khả năng tìm thấy điểm chung và xây dựng sự hòa hợp.

Dấu hiệu

- Có tầm ảnh hưởng trong việc lãnh đạo sự thay đổi
- Có tính thuyết phục
- Tinh thông trong việc xây dựng và dẫn dắt đội ngũ

Nguồn: Daniel Goleman, Điều gì tạo nên một người lãnh đạo, tạp chí HBR, tháng 1 năm 2014.

Để phát triển sự nhận thức xung quanh hành vi của mình, hãy tìm kiếm những xu hướng hành động dựa trên cảm xúc của bạn. Khi cảm thấy giận dữ, bạn có xu hướng đáp trả hay thu mình lại? Khi phải đảm nhận một nhiệm vụ khó khăn, bạn lùi về phía sau hay tiến lên gánh vác? Hãy kiểm nghiệm bản thân vào cuối mỗi ngày, ví dụ: Ngày hôm nay bạn đã có những cảm xúc tích cực và tiêu cực gì? Bạn có cảm thấy hiệu quả và những hành vi tiêu cực nào đã xảy ra? Bạn nghĩ rằng điều gì đã tạo động lực cho cảm xúc và hành động của bạn trong hôm nay?

Bạn cũng có thể tự đặt ra những câu hỏi này tùy từng thời điểm – ví dụ, sau khi mất bình tĩnh với một nhân viên hoặc sau khi hoàn thành tốt một nhiệm vụ quan trọng. Đừng chỉ tập trung vào những vấn đề của bạn, sự thành công cũng sẽ dạy bạn nhiều điều.

Theo Goleman, lời phản hồi từ những người hướng dẫn, các đồng nghiệp đáng tin và kể cả những nhân viên có thể giúp bạn nhìn nhận được điều gì đang xảy ra. Họ đã trải nghiệm tâm trạng và hành vi của bạn như thế nào? Một người bạn thân hoặc một thành viên trong gia đình cũng có thể giúp đỡ bạn, vì vậy hãy cân nhắc việc giao tiếp với mọi người: “Gần đây tôi cảm thấy tràn đầy năng lượng trong công việc, và tôi không biết nguồn năng lượng

đó đến từ đâu. Bạn có thể giúp tôi tìm ra điều đó không?"

Một cách lý tưởng, những phản ứng bạn quan sát ở bản thân mình sẽ *có khả năng thích ứng*, có nghĩa là chúng sẽ giải quyết được những vấn đề cảm xúc căn bản mà bạn đang đối mặt. Ví dụ, bạn nhận ra rằng mình thường xuyên mất kiên nhẫn với một trong số các thành viên của đội ngũ, vì vậy bạn đã điều chỉnh phương thức làm việc với anh/cô ấy để xóa bỏ sự bực bội. Tuy nhiên, chúng ta đều có những hành động không thích nghi tốt và chỉ khiến tình hình trở nên tồi tệ hơn. Những phản ứng không *thích nghi tốt* kinh điển gồm:

- Sự trì hoãn
- Sự phủ nhận
- Sự buồn phiền, ủ ê
- Sự ghen tị
- Sự tự phá hủy bản thân
- Sự công kích
- Sự phòng thủ
- Sự công kích bị động

Khái niệm về "xu hướng" ở đây đóng vai trò quan trọng. Mọi người đôi khi vẫn trì hoãn, nhưng với tư cách là những cá nhân, chúng ta có xu hướng bị cuốn theo những hành vi và lối suy nghĩ nhất định, những phản ứng mặc định. Nếu bạn thường xuyên dừng lại trong cuộc xung đột, sự phủ nhận có thể là một xu hướng cảm xúc quan trọng đối với bạn. Hoặc nếu sự xung đột thường xuyên khiến bạn đi vào một vòng luẩn quẩn bao gồm những suy nghĩ giống nhau ("Cô ấy đã sai. Tôi không thể tin được rằng cô ấy không nhận ra điều đó! Cô ấy đã làm tốt một việc, nhưng hầu như cô ấy đều *sai*."), bạn có xu hướng hay *buồn phiền hoặc ủ ê.*

Những thói quen cảm xúc này ảnh hưởng đến tất cả mọi điều, từ kết quả công việc của bạn cho đến ấn tượng bạn để lại với đồng nghiệp. Tuy nhiên, những xu hướng bạn nhìn thấy không phải là không thể thay đổi; chúng có thể được điều chỉnh. Một khi nhận thức được những tác động tiêu cực mình mang đến cho người khác, bạn có thể điều chỉnh và giảm thiểu sự ảnh hưởng.

SỰ ỔN ĐỊNH CẢM XÚC VÀ SỰ TỰ KIỂM SOÁT

Nếu là một người biết tự nhận thức, bạn sẽ dễ dàng nhận biết khi cảm thấy giận dữ. Bước tiếp theo là hãy sử dụng sự tự nhận thức

đó để quản lý cảm xúc của bạn. Khả năng này được Goleman gọi là sự tự điều chỉnh, đóng vai trò quan trọng bởi ba lý do.

Thứ nhất, đội ngũ của bạn sẽ phản ứng theo tâm trạng của bạn. Tâm trạng của người lãnh đạo có khả năng truyền đạt; cảm xúc của bạn sẽ mang lại màu sắc cho những trải nghiệm của mọi người xung quanh. Goleman và các đồng nghiệp đặt tên cho cơ chế này là sự *lây lan cảm xúc.* Nếu bạn cảm thấy bi quan và tuyệt vọng, đội ngũ của bạn cũng sẽ rơi vào cảm xúc đó, kể cả đó không phải là trạng thái tự nhiên của họ. Nếu bạn thể hiện cho tất cả mọi người thấy rằng mình đang chịu áp lực, các thành viên trong đội ngũ cũng sẽ cảm thấy áp lực tương tự. Lý do là vì tâm trạng của con người được chuyển giao ở mức độ sinh lý học thông qua một hệ thống chu kỳ mở liên quan đến mức độ hormone, sự hoạt động tim mạch, nhịp ngủ và hoạt động miễn dịch. Cơ thể của chúng ta phản ứng không chủ ý với những dấu hiệu này, và những thay đổi vật lý riêng biệt này cuối cùng sẽ kết hợp thành một trải nghiệm cảm xúc hoàn thiện – tốt hoặc tệ.

Thứ hai, sự ổn định cảm xúc cho phép bạn đặt ra câu hỏi hoặc làm chậm lại việc đưa ra quyết định trong những tình huống chứa nhiều rủi ro, để bạn không đưa ra những sự lựa chọn dựa trên cảm xúc hoặc chưa được cân nhắc thận trọng. Trong môi trường kinh doanh ngày nay, khả năng giữ bình tĩnh trước những sự dịch chuyển nhanh chóng hoặc những sự không chắc chắn trong một khoảng thời gian dài sẽ có ích cho bạn.

Cuối cùng, sự tự kiểm soát đóng vai trò bảo đảm cho sự chính trực của bạn. Bạn cần có khả năng điều tiết sự bốc đồng của bản thân để có thể nói "Không" với những cám dỗ đạo đức có thể làm hại đến sự nghiệp và tổ chức của mình. Những hành động bốc đồng không nhất thiết phải là những điều bất hợp pháp mới làm hại đến sự lãnh đạo của bạn; nếu bạn lạnh lùng ném hợp đồng cho một đồng nghiệp, cặp kè với một nhân viên, hoặc thậm chí không giữ lời hứa với đội ngũ của mình, bạn sẽ phải đối diện với sự rủi ro mất đi sự tôn trọng và tin tưởng của họ. Đặc biệt, áp lực có thể khiến tất cả chúng ta thể hiện những điều tồi tệ nhất tại nơi làm việc. Sự tự kiểm soát trong những hoàn cảnh áp lực cao độ là vô giá.

QUẢN LÝ NHỮNG VẤN ĐỀ BẮT NGUỒN TỪ CẢM XÚC CỦA BẠN

Dù có cố gắng để quản lý cảm xúc của mình như thế nào chăng nữa, bạn vẫn sẽ gặp phải những vấn đề bắt nguồn từ cảm xúc – những hành vi của người khác hoặc sự việc mà bạn cảm thấy đặc

biệt nhạy cảm. Có thể bạn ghét bị làm phiền, đặc biệt bởi một gã đồng nghiệp tự kiêu. Có thể bạn thấy xấu hổ về khả năng nói trước đám đông của mình hoặc gặp khó khăn trong việc xử lý những thử thách đặt ra cho ý tưởng của bản thân.

Khi thấy mình đối diện với một vấn đề bắt nguồn từ cảm xúc, bạn thường không thể chịu đựng những cảm xúc tiêu cực đang trào lên. Có thể bạn sẽ thể hiện sự cáu kỉnh với người đồng nghiệp làm phiền mình, mất đi khả năng để kết nối suy nghĩ của bản thân, hoặc có thể bật khóc giữa bài thuyết trình.

Chuyên viên chiến lược kinh doanh đồng thời là tư vấn viên cao cấp Lisa Lai đã gợi ý một chiến lược gồm ba phần để giúp bạn giữ bình tĩnh trong những hoàn cảnh dễ bị kích động:

- *Ghi nhận những điều đang xảy ra.* Hãy kích hoạt sự tự nhận thức của mình. Những vấn đề bắt nguồn từ cảm xúc đều có lịch sử. Có thể hiện giờ bạn phản ứng tồi tệ khi bị làm phiền vì đó là một vấn đề thường xuyên xảy ra trong công việc hoặc trong mối quan hệ cá nhân của bạn. Đừng để những mối liên hệ đó điều khiển bạn: hãy ghi nhận rằng lịch sử đang bị gợi lại, nhưng hãy đưa ra một quyết định tỉnh táo rằng những điều xảy ra trong quá khứ không được lặp lại trong hoàn cảnh này. Bạn không biết rằng khoảnh khắc này sẽ mở ra kết cục như thế nào.
- *Mô phỏng bản thân từ câu chuyện.* Điều đang xảy ra mang một cảm giác cá nhân, đó là lý do vì sao nó có sức mạnh khiến bạn nổi giận. Nhưng nếu nó không phải như vậy thì sao? Điều gì sẽ xảy ra nếu việc bị làm phiền không phải là cuộc trưng cầu dân ý về giá trị hay địa vị của bạn, hay về chính bản thân bạn? Bạn không hiểu vì sao đồng nghiệp của mình cư xử theo cách đó, và bạn không cần phải tham gia vở diễn của họ. Vì vậy, hãy tưởng tượng rằng bạn đang theo dõi tình huống này xảy ra với một ai đó: điều tốt nhất họ nên làm là gì?
- *Phát triển một tín hiệu vật lý.* Những cảm xúc cao trào đưa bạn đi sâu vào suy nghĩ của mình, nhưng bạn có thể sử dụng cơ thể để định hướng lại suy nghĩ. Khi bạn cảm thấy sự việc đang lên cao trào, hãy đưa ra một cử chỉ hoặc di chuyển tinh tế để níu giữ sự tập trung của mình một cách chắc chắn trong khoảnh khắc hiện tại. Chẳng hạn Lisa sẽ ấn chặt lòng bàn tay xuống mặt dưới chiếc bàn hoặc áp chặt hai bàn tay vào nhau; bạn có thể hít thật sâu một vài lần, nắm chặt một chiếc bút hoặc đồ vật nào đó trong bàn tay, hoặc chọn một

địa điểm để định hướng ánh nhìn trong vài giây khi bạn dồn hết sự tập trung của bản thân.

Tin vui là bạn có thể phục hồi ngay cả khi bạn mắc kẹt trong mớ cảm xúc tiêu cực này. Nếu trót làm gì đó khiến bản thân hối hận, hãy thừa nhận điều đã xảy ra. Nếu bạn quát mắng hoặc làm bẽ mặt ai trong cơn tức giận, hãy bắt đầu bằng việc xin lỗi. Sau đó nắm lấy cơ hội và giải thích cho họ điều gì đã xảy ra với bạn: "Tôi đã nổi giận và tôi không hề cảm thấy tự hào về hành động của mình. Tôi đang cố gắng hiểu điều gì khiến mình gắt gỏng như vậy, và tôi nghĩ rằng mình đã cảm thấy không được tôn trọng khi bạn làm phiền." Thật khó để sống lại với cảm xúc đã kích thích hành vi của bạn. Nhưng nghiên cứu chỉ ra rằng mọi người thường phản ứng với lòng trắc ẩn và sự tha thứ cao độ khi bạn tiết lộ cảm xúc của mình một cách phù hợp.

QUẢN LÝ CẢM XÚC CỦA NHÂN VIÊN

Những nhà quản lý tốt luôn biết điều chỉnh cảm xúc của bản thân, ngoài ra họ cũng luôn theo dõi và phản ứng với trạng thái cảm xúc của các cá nhân trong đội ngũ. Tuy không thể điều khiển cảm giác của họ hoặc thậm chí là lựa chọn hành động của họ, bạn có thể định hướng họ đi theo con đường hiệu quả hơn. Ví dụ, nếu Pedro bĩu môi trước một đề xuất mới trong cuộc họp, sự không thân thiện của anh ta có thể sẽ ngăn cản sự hỗ trợ của đội ngũ. Nhưng bằng cách nói chuyện với Pedro để điều chỉnh cảm xúc của anh ta và giúp anh ta thể hiện chúng theo một cách tích cực hơn, bạn có thể giảm thiểu sự căng thẳng trong buổi họp và hiểu rõ hơn về quan điểm của Pedro, có thể học hỏi thêm một điều gì đó quan trọng trong quá trình.

Để làm được điều này, bạn cần phải thừa nhận trạng thái cảm xúc của nhân viên, truyền tải đến họ rằng bạn coi trọng họ dưới góc độ là một con người, và giải thích với họ rằng bạn sẽ không lờ đi những hành động không đúng đắn. Sau đó bạn giúp đỡ họ hiểu ra và giải quyết những vấn đề không thấy được một cách rõ ràng. Dưới đây là cách thức thực hiện:

Bước 1: Phát hiện cảm xúc

Đừng chờ đến khi tức nước vỡ bờ; hãy chú ý đến những dấu hiệu rõ ràng, ví dụ như sự khác biệt giữa lời nói và ngôn ngữ cơ thể của một người, ví dụ: nếu ai đó nói rằng họ đã đưa ra một quyết định nhưng lại né tránh sự giao tiếp bằng mắt hoặc đỏ bừng mặt.

"Bạn có vẻ không hài lòng với quyết định này. Hãy giúp tôi hiểu được điều bạn đang suy nghĩ ngay lúc này."

Bước 2: Luyện tập việc lắng nghe một cách chủ động

Hãy thúc đẩy nhân viên tìm kiếm những động lực kích thích phản ứng cảm xúc của họ. Bạn có thể suy luận gì từ thực tế mà họ đang trải qua, về những giá trị thúc đẩy phản ứng của họ? Những từ ngữ hay ngôn ngữ cơ thể nào có vẻ cực đoan, những cụm từ hay ý tưởng nào được họ nhắc đi nhắc lại? Theo dõi bằng cách diễn giải những điều bạn nghe thấy hoặc đưa ra những câu hỏi mở về điều đó.

"Tôi thấy rằng quá trình đưa ra quyết định đã khiến bạn nản lòng. Hãy giúp tôi hiểu được điều đó. Điều gì ẩn sau sự nản lòng của bạn?"

Bước 3: Định hình lại cảm xúc của nhân viên

Hãy sử dụng những thông tin bạn đã thu thập được để phát triển một giả định về điều đang xảy ra, và rồi thử nghiệm nó. Ví dụ, nếu nhân viên của bạn kháng cự lại một quy trình đào tạo mới, liệu có phải họ không nhìn thấy giá trị của nó, hay họ tin tưởng rằng nó sẽ không được thực hiện bài bản? Hãy cung cấp thông tin cho họ và yêu cầu sự phản hồi. Nếu bạn đúng, nhân viên của bạn sẽ có cảm giác rằng mình được lắng nghe; nếu bạn sai, phản ứng của họ vẫn sẽ dạy bạn điều gì đó hữu ích.

"Chắc bạn nghĩ rằng quy trình này sẽ không có hiệu quả, và bạn không muốn lãng phí thời gian của mình. Điều đó có đúng không? Vậy tôi đang bỏ lỡ điều gì chăng?"

Một khi thành công trong việc định hình này, bạn có thể tiếp tục với kỹ thuật giải-quyết-xung-đột thông thường (xem Chương 12, "Dẫn dắt đội ngũ").

Quá trình này có thể khiến nhân viên của bạn cảm thấy bị tổn thương, đặc biệt nếu nó xảy ra trong bối cảnh đội nhóm. Những người còn lại trong đội ngũ có thể cũng cảm thấy bị tổn thương, nếu họ có cùng nỗi đau khổ hoặc thấy đồng nghiệp đang tấn công họ. Để tìm được một giải pháp hiệu quả, hãy đảm bảo với mọi người rằng bạn đang thực hiện cuộc đối thoại này một cách thiện chí.

Bước 4: Bảo vệ các quy tắc của đội ngũ – một cách mềm mỏng

Hãy chỉ ra những hành động không thể chấp nhận được, đặc biệt

nếu những người khác có liên quan. Những người trong nhóm cần được biết rằng bạn nghiêm túc tuân thủ những quy định mà mọi người đã cùng thống nhất, và bạn ở đó là để giúp đỡ họ. Nhưng hãy làm việc này một cách mềm mỏng, cùng sự thấu cảm với cảm xúc của họ; cân nhắc về việc nói to tên ai đó sẽ ảnh hưởng đến cảm xúc của anh/cô ấy.

"Tôi biết rằng bạn cảm thấy bực bội, nhưng lời châm chọc không có ích gì trong một cuộc thảo luận như thế này. Bạn có thể nói lại quan điểm của mình theo một cách khác không?"

Bước 5: Đưa ra một lời xin lỗi hoặc thể hiện sự cảm thông nếu đó là hành động phù hợp

Đôi khi vấn đề của nhân viên lại chính là… bạn. Có thể bạn đã làm điều gì đó không phù hợp; có thể bạn vô tình chạm phải một vấn đề bắt nguồn từ cảm xúc của anh/cô ấy, hoặc đơn giản là bạn đang dọa dẫm họ. Khi bạn hiểu được ảnh hưởng của bản thân đối với cảm xúc của nhân viên, bạn sẽ nhận thấy mình đang đứng cùng một phía với anh/cô ấy và muốn giúp đỡ anh/cô ấy giải quyết tận gốc vấn đề đang gặp phải.

"Tôi xin lỗi vì đã thô lỗ khi bạn mới đề cập đến những mối quan tâm này. Tôi xin lỗi khi bạn phải trải qua điều đó. Tôi chắc chắn không muốn vấn đề này khiến bạn thêm căng thẳng lúc này."

Những chiến lược này sẽ giúp nhân viên của bạn duy trì sự cân bằng trong thời điểm đó và phát triển trí tuệ cảm xúc của họ theo thời gian. Bạn đang giúp đỡ họ trở thành những người cống hiến mạnh mẽ hơn cho đội ngũ – và cho tổ chức của bạn.

XÂY DỰNG SỰ NHẬN THỨC XÃ HỘI TRONG ĐỘI NGŨ CỦA BẠN

Nâng cao chỉ số trí tuệ cảm xúc của từng nhân viên sẽ giúp cải thiện sự năng động của đội ngũ, đồng thời giúp bạn phát triển văn hóa cảm xúc của toàn bộ đội ngũ bằng việc thiết lập một bộ kỳ vọng chung về cách bạn sẽ tương tác mỗi ngày, những hướng dẫn về việc xử lý sự căng thẳng và vượt qua thử thách, cùng những quy định về việc đưa ra quyết định, theo như Vanessa Urch Druskat và Steven B. Wolff, các nhà tâm lý học tại Đại học Case Western Reserve. Những quy định này sẽ hỗ trợ việc quản lý tâm trạng của nhóm, đặc biệt là trong hoàn cảnh chịu áp lực. Kết quả là, một tâm trạng tích cực sẽ ảnh hưởng đến động lực và hiệu suất của mỗi thành viên trong đội ngũ.

Một vài sự tác động nhỏ và có mục tiêu sẽ tạo ra một sự ảnh

hưởng lớn. Dưới đây là một số gợi ý:

Đặt ra những quy định nền tảng – và tuân thủ

- Nói chuyện với thành viên trong nhóm khi họ có hành vi không đúng mực.
- Hãy mặc định rằng những hành vi không mong đợi xảy ra vì một lý do nào đó. Hãy tìm ra lý do. Đặt câu hỏi và lắng nghe, cố gắng tránh những yếu tố tiêu cực.

Dành thời gian ngoài công việc

- Thường xuyên gặp gỡ bên ngoài để hiểu nhau hơn.
- Hỏi thăm tình hình của mọi người vào đầu các buổi họp.
- Ghi nhận và thảo luận về tâm trạng của nhóm. Dành thời gian thảo luận về những vấn đề khó khăn và giải quyết những cảm xúc xung quanh chúng.
- Thể hiện sự chấp nhận cảm xúc của các thành viên trong nhóm.
- Hỗ trợ các thành viên bằng cách cư xử linh hoạt và đề nghị hỗ trợ về mặt tinh thần hoặc vật chất nếu họ cần.

Khi mọi việc trở nên khó khăn

- Nhấn mạnh rằng đội ngũ có thể gặp thử thách. Hãy lạc quan. Nói những điều như: "Chúng ta có thể vượt qua thử thách này" hoặc "Không gì có thể ngăn cản chúng ta."
- Sáng tạo ra những cách thú vị để thừa nhận và giải tỏa sự căng thẳng và áp lực.
- Nhắc nhở mọi thành viên về nhiệm vụ quan trọng và tích cực của nhóm.
- Nhắc nhở đội ngũ về cách mọi người đã giải quyết một vấn đề tương tự trước đây.
- Tập trung vào những điều bạn có thể kiểm soát; tập trung vào việc giải quyết vấn đề thay vì đổ lỗi.

Khi đưa ra quyết định

- Hỏi xem liệu mọi người có cùng nhất trí với quyết định nào đó hay không.
- Hỏi ý kiến của những thành viên ít nói.

- Tôn trọng những đặc tính cá nhân và sự khác biệt trong quan điểm.
- Xác nhận sự đóng góp của các thành viên. Cho họ thấy rằng mình được coi trọng.
- Bảo vệ các thành viên trước những sự đả kích. Đừng bao giờ xúc phạm hoặc hạ mình.

Khi bạn áp dụng những quy định mới, hãy kêu gọi sự tham gia của các thành viên. Hãy nhớ rằng với tư cách là một nhà quản lý, bạn không đơn độc trong việc tạo ra văn hóa của sự tự nhận thức. Các thành viên trong đội ngũ là một phần quan trọng của quá trình. Hãy hỏi ý kiến đội ngũ khi bạn thiết lập những quy định nền tảng của nhóm, và đưa ra những thỏa thuận rõ ràng về ngôn ngữ mà bạn sẽ sử dụng để giải quyết sự xung đột hoặc phá bỏ sự căng thẳng.

Việc tạo ra một sự thay đổi về mặt văn hóa không hề dễ dàng, đặc biệt khi liên quan đến cảm xúc. Nhưng hãy nhớ rằng, bạn không cần phải thay đổi cách cảm nhận và suy nghĩ của mọi người ngay lập tức. Nếu bạn có thể điều chỉnh cách họ cư xử cho dù chỉ một chút thôi, thì những vấn đề cảm xúc sẽ tự thay đổi theo.

Phát triển trí tuệ cảm xúc của bản thân là công việc diễn ra trong suốt hành trình lãnh đạo của bạn. Đó là kỹ năng nền tảng có giá trị củng cố tư tưởng của nhà lãnh đạo: cách bạn quản lý động lực của bản thân và xây dựng những mối quan hệ hỗ trợ cho mục tiêu của mình; cách bạn giúp đỡ nhân viên của mình làm việc tốt hơn; cách bạn giúp đỡ những cá tính đa dạng hợp tác làm việc vì một mục tiêu chung; và cách bạn đưa ra những quyết định kinh doanh đúng đắn trong những hoàn cảnh căng thẳng với nhiều sự thay đổi.

TÓM TẮT

- Trí tuệ cảm xúc là yếu tố quyết định đến sự lãnh đạo mạnh mẽ hơn là năng lực chuyên môn, IQ hay tầm nhìn.
- Như định nghĩa của Daniel Goleman, trí tuệ cảm xúc là sự kết hợp của sự tự nhận thức, sự tự điều chỉnh, động lực, sự thấu cảm và những kỹ năng xã hội.
- Dù không thể đánh giá trí tuệ cảm xúc của mình một cách chủ quan, bạn vẫn có thể tự nhận thức được điểm mạnh và điểm yếu của mình bằng cách tự suy ngẫm và tiếp nhận những lời phản hồi đáng tin cậy từ bạn bè hoặc người thân trong gia đình.

- Tâm trạng của bạn với tư cách là một nhà quản lý có khả năng lây lan. Cơ thể của chúng ta truyền tải sự căng thẳng, niềm hy vọng và những điều tương tự đến với người khác ở mức độ sinh lý học.
- Hãy kiểm soát những vấn đề bắt nguồn từ cảm xúc của mình bằng cách ghi nhận những lý do phát sinh, sử dụng những bài tập suy nghĩ hoặc dấu hiệu vật lý để kéo bản thân ra khỏi dòng cảm xúc.
- Hãy cố gắng phát hiện ra những phản ứng cảm xúc trong đội ngũ của bạn trước khi chúng bùng nổ. Hỗ trợ nhân viên giải tỏa cảm xúc tiêu cực của họ bằng các phương thức hiệu quả, bằng việc luyện tập sự lắng nghe chủ động và định hình lại những điều bạn nghe được theo ngôn ngữ sẽ giúp đỡ mọi người tiếp tục đi đến những kỹ thuật giải-quyết-xung-đột thông thường.
- Khuyến khích những cảm xúc tích cực bằng việc định nghĩa những quy định chung của đội ngũ, đưa ra một lời xin lỗi hoặc sự cảm thông khi phù hợp, và giúp đỡ nhân viên của bạn giữ thể diện sau những cơn giận dữ đáng xấu hổ.

HÀNH ĐỘNG

- Lập biểu đồ cho xu hướng cảm xúc của bạn bằng cách ghi chú trên lịch mỗi ngày hoặc sau một chu kỳ cảm xúc cụ thể. Và rồi tìm kiếm sự liên kết. Tâm trạng của bạn ảnh hưởng đến năng suất và sự tương tác của bạn với đồng nghiệp như thế nào? Liệu những hoạt động cụ thể có xu hướng thổi bùng những trạng thái cảm xúc như sự bực bội hay sự nhiệt tình? Hãy xem xét những phản ứng của bạn có khả năng thích ứng hay không.
- Hỏi thăm một đồng nghiệp hoặc một người bạn và đề nghị họ phản hồi về tâm trạng và hành vi của bạn.
- Suy ngẫm lại về một sự xung đột gần đây trong đội ngũ. Đâu là bước ngoặt khiến sự việc đi theo hướng tồi tệ? Đâu là điểm chênh lệch then chốt trong sự thấu hiểu? Nếu vấn đề đã được giải quyết, hành động nào đã mang lại kết quả tốt đẹp đó? Liệu có một hoặc hai quy định rõ ràng nào của đội ngũ có thể ngăn chặn toàn bộ tình huống đó xảy ra? Hãy thu thập ý kiến từ những người tham gia hoặc chứng kiến chủ chốt.
- Thử nghiệm một hoặc hai quy định mới để giải quyết những vấn đề lặp lại nhiều lần – ví dụ, đội ngũ của bạn có xu hướng

trở nên bi quan hoặc khó chịu khi phải chịu áp lực. Giải thích vì sao bạn đang áp dụng quy định này và đặt ra một khoảng thời gian cố định để kiểm nghiệm. Trong khoảng thời gian này, hãy tạo sức ép cho nhân viên phải thực hiện quy định mới; viết quy định đó lên bảng trong buổi họp, đưa nó vào phần cuối của các email, và củng cố nó bằng chính hành động của bạn. Sau đó kiểm tra lại với đội ngũ của mình: Họ có nghĩ rằng đó là một quy định hiệu quả không? Nó ảnh hưởng đến hoạt động của đội ngũ như thế nào?

BẢNG HỎI

Tìm hiểu nhận thức của bạn đối với trí tuệ cảm xúc của bản thân

Những nhà lãnh đạo tài giỏi có thể làm bạn thay đổi – họ khơi nguồn cảm hứng, tạo động lực và tiếp năng lượng cho bạn. Bằng cách nào? Họ thực hiện điều đó nhờ vào trí tuệ cảm xúc. Daniel Goleman đã thức tỉnh tất cả chúng ta khi ông xuất bản cuốn sách gây chấn động về chủ đề này (năm 1955). Kể từ đó, chúng ta đã học hỏi được rất nhiều về năng lực trí tuệ cảm xúc, ví dụ như sự tự nhận thức và sự thấu cảm, và về những điều mọi người có thể làm để phát triển năng lực này.

Để hiểu được sâu sắc hơn về trí tuệ cảm xúc của bản thân, hãy trả lời những câu hỏi trong bảng hỏi này một cách trung thực nhất có thể, đánh dấu vào các cột từ mức độ "Luôn luôn" đến "Không bao giờ".

Để tính điểm cho mình, khi bạn hoàn thành mỗi phần, hãy đếm số dấu tích được đánh trong mỗi cột và ghi lại số tổng vào dòng "Tổng điểm từng cột". Nhân điểm số của bạn trong mỗi cột với số hàng dưới đó, và ghi vào dòng phía dưới. Hãy cộng điểm trong hàng này để tìm được số điểm tổng, thể hiện khả năng nhận thức của bạn trên mỗi phương diện trí tuệ cảm xúc.

Suy ngẫm về những điểm mạnh của mình và những điều bạn có thể cải thiện là một điều cần thiết, nhưng đừng dừng lại ở đó. Quan điểm của những người khác cũng rất quan trọng. Sau khi xem xét điểm số của mình, hãy hỏi 1-2 người bạn đáng tin tưởng để đánh giá bạn, để biết được sự nhìn nhận của bản thân bạn có tương đồng với cách mọi người nhìn nhận bạn không.

Nguồn: Annie McKee, Trắc nghiệm bản thân: Bạn có lãnh đạo bằng trí tuệ cảm xúc không? tạp chí HBR, ngày 5 tháng 6 năm

2015. Câu hỏi được mô phỏng từ bài viết Thống kê năng lực cảm xúc và xã hội của Hay Group và Những năng lực của thế kỷ XXI của Richard Boyatzis (tạp chí Phát triển Quản trị).

Bạn sẽ miêu tả về bản thân mình như thế nào?		*Luôn luôn*	*Phần lớn thời gian*	*Thường xuyên*	*Thỉnh thoảng*	*Hiếm khi*	*Không bao giờ*
SỰ TỰ NHẬN THỨC CẢM XÚC							
1	Tôi có thể miêu tả cảm xúc của mình tại thời điểm vừa trải qua						
2	Tôi có thể mô tả cảm giác của mình chi tiết, chứ không chỉ những từ ngữ đơn giản như "hạnh phúc", "buồn bã", "tức giận" hay những từ ngữ tương tự						
3	Tôi hiểu được lý do của những cảm xúc						
4	Tôi hiểu được tác động của sự căng thẳng lên tâm trạng và hành vi của mình						
5	Tôi hiểu được điểm mạnh và yếu trong kỹ năng lãnh đạo của mình						
	Tổng điểm từng cột						
	Điểm cho từng câu trả lời	x5	x4	x3	x2	x1	x0
	Điểm khi nhân kết quả của hai dòng trên						
	TỔNG ĐIỂM SỰ TỰ NHẬN THỨC CẢM XÚC *Bằng của các hàng trên*						
QUAN ĐIỂM TÍCH CỰC							
6	Tôi cảm thấy lạc quan khi đối diện với những tình huống thử thách						
7	Tôi tập trung vào những cơ hội hơn là trở ngại						
8	Tôi nhìn nhận con người là những người tốt và có thiện ý						
9	Tôi hướng đến tương lai						
10	Tôi cảm thấy đầy hy vọng						
	Tổng điểm từng cột						
	Điểm cho từng câu trả lời	x5	x4	x3	x2	x1	x0
	Điểm khi nhân kết quả của hai dòng trên						
	TỔNG ĐIỂM QUAN ĐIỂM TÍCH CỰC *bằng của các hàng trên*						
SỰ TỰ CHỦ CẢM XÚC							
11	Tôi quản lý sự căng thẳng tốt						
12	Tôi giữ bình tĩnh khi đối diện với sự áp lực và xáo động cảm xúc						
13	Tôi kiểm soát sự bốc đồng của mình						
14	Tôi bộc lộ những cảm xúc mạnh mẽ, như tức giận, sợ hãi và vui vẻ, một cách phù hợp và vì lợi ích của mọi người						
15	Tôi là người kiên nhẫn						
	Tổng điểm từng cột						
	Điểm cho từng câu trả lời	x5	x4	x3	x2	x1	x0
	Điểm khi nhân kết quả của hai dòng trên						
	TỔNG ĐIỂM SỰ TỰ CHỦ CẢM XÚC *bằng của các hàng trên*						
SỰ THÍCH NGHI							
16	Tôi là người linh hoạt khi có sự thay đổi bất ngờ						
17	Tôi thành thạo việc quản lý những yêu cầu đa diện, xung đột						
18	Tôi có thể điều chỉnh mục tiêu của mình khi hoàn cảnh thay đổi						
19	Tôi có thể thay đổi sự ưu tiên một cách nhanh chóng						
20	Tôi thích nghi dễ dàng trong một hoàn cảnh không chắc chắn hoặc luôn thay đổi						
	Tổng điểm từng cột						
	Điểm cho từng câu trả lời	x5	x4	x3	x2	x1	x0
	Điểm khi nhân kết quả của hai dòng trên						
	TỔNG ĐIỂM SỰ THÍCH NGHI *bằng của các hàng trên*						
SỰ THẤU CẢM							
21	Tôi cố gắng hiểu những cảm xúc ẩn giấu của mọi người						
22	Sự hiếu kỳ của tôi về mọi người thúc đẩy tôi lắng nghe họ một cách chăm chú						
23	Tôi cố gắng thấu hiểu lý do vì sao mọi người hành xử theo cách của họ						
24	Tôi sẵn sàng thấu hiểu quan điểm của người khác kể cả khi chúng khác với quan điểm của tôi						
25	Tôi hiểu được vì sao những trải nghiệm của người khác ảnh hưởng đến cảm xúc, suy nghĩ và hành vi của họ						
	Tổng điểm từng cột						
	Điểm cho từng câu trả lời	x5	x4	x3	x2	x1	x0
	Điểm khi nhân kết quả của hai dòng trên						
	TỔNG ĐIỂM SỰ THẤU CẢM *bằng của các hàng trên*						

4

Định vị bản thân để thành công

Trong hai chương trước, chúng ta đã tìm hiểu về trí tuệ cảm xúc cùng những kỹ năng giao tiếp và tạo lập quan hệ bạn cần phải đạt được để thực sự tạo động lực cho nhân viên của mình. Nhưng sự lãnh đạo mang nhiều ý nghĩa hơn chỉ là việc có những người đi theo bạn; bạn cần đi đến một nơi nào đó. Thành công với bạn và đội ngũ của bạn là như thế nào? Bạn sẽ định nghĩa mục tiêu cuối cùng đó là gì? Là một nhà quản lý, bạn cần phải suy nghĩ một cách nghiêm túc về mối quan hệ của mình với chiến lược toàn diện của tổ chức và những cơ hội mà bạn và đội ngũ của mình đang tận dụng.

Trong chương này, chúng ta sẽ nói về việc thay đổi tư duy để suy nghĩ khác biệt về sự thành công của bạn trong một vai trò mới. Bạn cũng sẽ học về cách kết nối những mục tiêu của mình và của đội ngũ với chiến lược của tổ chức, và làm thế nào để phát hiện và giảm thiểu những rủi ro có thể cản trở bạn.

ĐỊNH NGHĨA LẠI SỰ THÀNH CÔNG

Khi bạn chuyển đổi từ vai trò một cá nhân đóng góp cho tổ chức thành một người quản lý, bạn sẽ nhìn nhận các vấn đề và đo lường sự thành công theo những cách mới mẻ. Sự thể hiện của cá nhân bạn không còn là yếu tố quan trọng nhất nữa: trách nhiệm cơ bản của bạn bây giờ là hoàn thành công việc thông qua công sức của người khác. Từ quan điểm này, sự thành công được kiến tạo dựa trên:

- Định nghĩa một cách rõ ràng kỳ vọng của các thành viên trong đội ngũ của bạn.
- Đáp ứng mục tiêu và mục đích của đội ngũ.

- Phát triển mục tiêu của tổ chức thông qua thành quả của đội ngũ.
- Rèn luyện kỹ năng của các cấp dưới trực tiếp và quản lý công việc của họ một cách hiệu quả.

Nói cách khác, bạn chỉ thành công khi đội ngũ của mình thành công. Theo thời gian, bạn sẽ hiểu rằng thành công của đội ngũ cũng mang tới sự hài lòng như khi bản thân bạn đạt được thành công. Tuy nhiên, bạn sẽ mất một chút thời gian để cảm nhận được sự hài lòng này, bởi vì bạn phải rời xa khỏi công việc thực sự trước đây. Kết quả là mối quan hệ của bạn với kết quả công việc có thể mang một cảm giác xa vời, mơ hồ, hoặc thậm chí là không thể nhận ra. Bạn có thể mất hàng tháng hoặc hằng năm để huấn luyện một nhân viên mang lại được kết quả. Không ai trong đội ngũ của bạn từng nhìn thấy kỹ năng tuyệt vời của bạn trong việc điều hành những cuộc họp. Và khi nói đến sự thành công của đội ngũ, bạn sẽ hiếm khi nhận được sự hài lòng ngay lập tức như bạn đã từng cảm nhận kết quả thành công đạt được rõ ràng là nhờ công sức của mình.

Vậy bạn sẽ cảm nhận sự hài lòng khi hoàn cảnh đã thay đổi bằng cách nào? Nhiều nhà quản lý đã học cách tận hưởng:

- Chứng kiến và giúp đỡ người khác thành công và thăng tiến tại nơi làm việc.
- Khám phá ra rằng họ có thể trở thành một người huấn luyện hiệu quả, có thể giúp người khác thể hiện tốt nhất.
- Chứng kiến bản thân thích nghi với cá tính mới và làm chủ những trách nhiệm mới.
- Phát triển những chiến lược và kế hoạch đầy thuyết phục để đạt được các mục tiêu kinh doanh.
- Chúc mừng sự thành công của đội ngũ khi họ đạt được cam kết của mình.

HIỂU VỀ CHIẾN LƯỢC CỦA TỔ CHỨC

Là một phần của đội ngũ, bạn cần phải hiểu về việc mình hòa hợp vào bức tranh tổng thể của tổ chức như thế nào. Tổ chức của bạn có một kế hoạch bao quát về việc phát triển những lợi thế cạnh tranh, do một chuỗi mục tiêu được phân bổ theo tầng lớp xuống các đơn vị kinh doanh và các cá nhân hỗ trợ. Trong Chương 15, bạn sẽ được học về cách phát triển chiến lược, còn bây giờ, điều quan trọng là hãy xem xét sự kỳ vọng đối với kết quả làm việc của

bạn. Là một nhà quản lý, bạn làm việc dựa trên các nhân viên của mình để hỗ trợ kế hoạch tổng quát của tổ chức; chiến lược và mục tiêu của bạn phải đồng nhất với những sự ưu tiên được vạch ra bởi các cấp lãnh đạo phía trên. Vì vậy, khi phát triển kế hoạch của bản thân, hãy làm rõ điều bạn cần phải mang đến và cách bạn có thể làm được điều đó.

Bước 1: Thu thập thông tin về các mục tiêu chiến lược của bạn

Ngoài việc xem xét bất kỳ tài liệu chiến lược nào mà đội ngũ, phòng ban hoặc tổ chức của bạn có, hãy bắt đầu với một "chuyến đi lắng nghe" – một chuỗi những cuộc đối thoại với các đối tượng then chốt trong tổ chức có thể hỗ trợ bạn trong việc làm rõ các mục tiêu chiến lược. Rõ ràng việc phỏng vấn sếp của bạn là quan trọng, nhưng bạn cũng muốn hiểu về quan điểm của các nhà lãnh đạo khác trong tổ chức.

Nhưng đừng chỉ tìm kiếm câu trả lời. Hãy cân nhắc cả những đồng nghiệp làm việc dưới hoặc ngang hàng với bạn. Bạn cũng sẽ muốn lắng nghe từ những người có tầm nhìn dù họ không có vị thế quyền lực để thực hiện ý tưởng của mình, nhưng họ sẽ có cái nhìn xác đáng về những điều đang thực sự diễn ra. Ai đã làm việc ở công ty trong một thời gian dài? Ai có mối quan hệ thân cận với những lãnh đạo hiện tại? Ai mới chuyển từ một công ty đã từng trải qua quá trình thay đổi tương tự? Ví dụ, một người đồng nghiệp ở bộ phận nghiên cứu và triển khai sẽ có kiến thức chuyên sâu về tiềm năng phát triển của công nghệ trong lĩnh vực của bạn, trong khi một ai đó thuộc mảng nghiên cứu thị trường sẽ có những thông tin cập nhật nhất về tình hình phát triển của nền tảng khách hàng. Hãy sử dụng những từ ngữ mẫu trong phần "Định nghĩa các mục tiêu chiến lược" để giao tiếp thích hợp trong những cuộc hội thoại này.

Khi thực hiện những cuộc hội thoại này, hãy nhấn mạnh sự rõ ràng và sự cụ thể. "Bạn nói rằng sự cải tiến đó nên là ưu tiên của nhóm chúng tôi. Bạn muốn chúng tôi tập trung vào những điểm nào?" Nếu những câu hỏi mở không đem lại câu trả lời cho bạn, hãy đề xuất những lựa chọn có giới hạn: "Tôi nghĩ rằng có rất nhiều cơ hội để cải tiến cách xây dựng mối quan hệ khách hàng và công nghệ kiểm kê của chúng tôi. Bạn muốn chúng tôi tập trung vào điểm nào?"

Hãy suy ngẫm về những cuộc hội thoại của bạn, ghi chú những sự chênh lệch và đối lập trong những điều bạn nghe thấy. Liệu những cá nhân khác nhau sẽ nhấn mạnh vào các mục tiêu chiến

lược khác nhau? Quản lý của bạn có giao cho bạn những dự án không phù hợp với những sự ưu tiên mà anh/cô ấy đề cập đến? Nếu có thể, hãy tập trung vào việc tìm ra nguồn gốc của những sự không thống nhất: "Bạn thấy nhiệm vụ đặc biệt này sẽ hỗ trợ định hướng tổng quát mà bạn đã vẽ ra cho phòng ban của chúng tôi như thế nào?"

Định nghĩa những mục tiêu chiến lược

TỔ CHỨC CỦA BẠN

- "Các mục tiêu chiến lược chủ đạo hiện giờ của công ty là gì?"
- "Chúng ta sẽ đối mặt với những nhu cầu/thử thách/cơ hội lớn nào trong vòng sáu tháng tới? Một năm tới? Trong dài hạn?"
- "Tôi nghe nói rằng ___ là ưu tiên cơ bản hiện tại của chúng ta, và trong dài hạn, chúng ta đang chuẩn bị cho ___. Tôi có nắm bắt đúng tình hình không? Tôi có bỏ lỡ điều gì không?"

ĐỘI NGŨ CỦA BẠN

- "Bạn thấy đội ngũ của tôi hòa hợp vào bức tranh tổng thể của tổ chức như thế nào?"
- "Những chủ đề ưu tiên bạn dành cho đội ngũ của tôi là gì? Bạn mong muốn nhìn thấy chúng tôi giải quyết/nắm bắt những nhu cầu/thử thách/cơ hội lớn nào trong vòng sáu tháng tới? Một năm tới? Trong dài hạn?"
- "Tôi muốn nhìn thấy đội ngũ của mình làm ___ và ___. Bạn có suy nghĩ gì về điều đó không?"

BẢN THÂN BẠN

- "Bạn muốn tôi thực hiện vai trò gì trong việc triển khai chiến lược này?"
- "Bạn mong muốn nhìn thấy tôi giải quyết/nắm bắt những nhu cầu/thử thách/cơ hội lớn nào trong vòng sáu tháng tới? Một năm tới? Trong dài hạn?"
- "Tôi nghĩ mình có giá trị nhất khi làm ___ và ___. Bạn có suy nghĩ gì về điều đó không?"
- (Với cấp trên hoặc những đồng nghiệp ngang hàng chủ chốt) "Các mục tiêu chiến lược chủ đạo của bạn tại thời điểm này trong tổ chức là gì? Tôi có thể hỗ trợ cho các mục tiêu đó

như thế nào?"

Bước 2: Phân tíchy rủi ro trong các mục tiêu chiến lược của bạn

Một khi bạn đã hiểu được các mục tiêu và cơ hội ở phía trước, hãy xem xét tất cả những thông tin bạn đã thu thập được và tìm hiểu xem những rủi ro lớn nhất nằm ở đâu:

- Sự không chắc chắn về tương lai đội ngũ của bạn chủ yếu đến từ đâu?
- Bạn có thể phát hiện ra những rủi ro ngoại tại nào? Hãy nghĩ đến những yếu tố như quỹ hỗ trợ; sự cạnh tranh và xung đột với những đơn vị khác trong công ty; vị thế của những người bảo trợ của bạn trong công ty; và sự tái cơ cấu tiềm tàng.
- Bạn có thể phát hiện ra những rủi ro nội tại nào? Hãy nghĩ đến những thay đổi nhân sự sắp diễn ra, hoạt động của đội ngũ và tình hình chính trị công ty.

Sàng lọc tất cả những thông tin bạn biết bằng một câu hỏi cá nhân hơn: Bạn sẽ đánh đổi điều gì để thành công với vai trò của mình? Đây không phải là sự hão huyền về bản thân bạn. Bây giờ bạn đã là một nhà lãnh đạo, cấp trên của bạn kỳ vọng rằng bạn là một người có tư duy chiến lược, và điều đó có nghĩa là bạn biết cách đánh giá những rủi ro và cơ hội mà bản thân phải định vị được. Hãy đặt ra ba câu hỏi cho bản thân:

- Sự không chắc chắn về tương lai của bạn chủ yếu đến từ đâu?
- Bạn có thể phát hiện được những rủi ro chuyên môn nào sẽ ảnh hưởng đến sự thành công của mình? Hãy nghĩ về những yếu tố như mục tiêu nghề nghiệp của bạn; những trải nghiệm, sự đào tạo và trình độ của bạn; mạng lưới của bạn, đặc biệt là trong nội bộ công ty, và những vấn đề liên quan đến hậu cần (ví dụ, việc di chuyển đến nơi làm việc hằng ngày).
- Bạn có thể phát hiện được những rủi ro cá nhân nào sẽ ảnh hưởng đến sự thành công của mình? Hãy nghĩ về sức khỏe, gia đình, tình hình tài chính, cá tính và khuynh hướng của bạn.

Một khi bạn hiểu được những rủi ro chính ảnh hưởng đến sự thành công của mình, hãy phân tích chúng từ một vài góc độ khác

nhau. Thứ nhất, rủi ro nào trong số chúng có khả năng ảnh hưởng đến sự thành công của bạn một cách trực tiếp? Bạn chắc chắn phải lên kế hoạch cho việc gì? Ví dụ, nếu biết rằng khối lượng công việc khiến bạn khó có thể hoàn thành kịp những hạn chót quan trọng – ví dụ, nộp hồ sơ luật lên tòa án – bạn phải tìm một chiến lược để giải quyết vấn đề này.

Thứ hai, rủi ro nào mà bạn *không thể* đương đầu? Việc gì mà bạn không thể lên kế hoạch chuẩn bị? Ví dụ, bạn không biết công ty hoặc bộ phận của bạn sẽ bị bán trong năm tới đây, nhưng nếu bạn không nhìn thấy bất kỳ dấu hiệu nào của việc đó, nó sẽ không đáng để bạn lên kế hoạch chuẩn bị. Bạn có thể bù đắp sự rủi ro này bằng việc giải quyết một vấn đề liên quan – ví dụ, lập kế hoạch cho những sự trì hoãn hoặc sáng tạo ra những cách thức mới để tăng cường mối quan hệ cá nhân của bạn với đội ngũ đó.

Thứ ba, có điều gì mà bạn có thể dễ dàng lên kế hoạch chuẩn bị? Liệu những hoạt động giá-trị-cao có dễ dàng để bạn lên kế hoạch không? Ví dụ, nếu sự thiếu kinh nghiệm của bạn trong việc lập trình một ngôn ngữ cụ thể làm ảnh hưởng đến khả năng của bạn trong quá trình giới thiệu một sản phẩm mới, hãy tìm hiểu xem liệu công ty có chi trả để bạn theo học một khóa đào tạo về ngôn ngữ đó, hay sẽ tuyển dụng một chuyên gia từ bên ngoài công ty.

Cuối cùng, những rủi ro này còn ảnh hưởng đến ai trong công ty bạn nữa? Ai có thể là đồng minh chiến lược với bạn? Ví dụ, nếu đội ngũ của bạn cần thêm sự hỗ trợ IT để đạt được chỉ tiêu công việc, hãy tìm kiếm một đơn vị khác cũng không đủ nguồn lực trong công ty để hỗ trợ bạn yêu cầu thêm nguồn lực.

LẬP KẾ HOẠCH CHO SỰ ĐỒNG NHẤT CHIẾN LƯỢC

Sau tất cả những nghiên cứu và suy ngẫm, đã đến lúc bạn lập kế hoạch cho việc mình làm để thành công trong tình huống này. Các mục tiêu bạn đặt ra cần phải xuất phát từ những điều bạn học được qua chiến lược tổng quát của công ty và vị trí của bản thân. Năng lực thực sự đến từ việc đồng nhất mục tiêu của bạn với mục đích cao cả nhất của tổ chức; lý tưởng nhất là mỗi nhân viên mà bạn quản lý sẽ hiểu được mục tiêu cá nhân của họ, mục tiêu của đơn vị, và hoạt động của đơn vị có đóng góp như thế nào đến mục tiêu chiến lược của tổ chức. Hãy hoàn thiện những câu hỏi này và định hình mục tiêu của bạn:

- Đội ngũ của bạn cần đạt được những tiêu chuẩn nào để hỗ trợ cho sự thành công của công ty?

- Bạn hoặc đội ngũ của bạn cần phải cung cấp những điều gì cho khách hàng hoặc bộ phận làm-việc-với-khách-hàng trong tổ chức để đạt được tầm nhìn của công ty?
- Bạn hoặc đội ngũ của bạn làm việc sâu sát nhất với nhóm vận hành nào và làm thế nào để bạn có thể đảm bảo được sự đồng nhất giữa những sự ưu tiên chung?
- Bạn hoặc đội ngũ của bạn cần phải thành thạo những quy trình nào để công ty có thể thỏa mãn yêu cầu của khách hàng và cổ đông?
- Bạn hoặc đội ngũ của bạn cần phải học điều gì và cải thiện như thế nào để công ty có thể đạt được mục tiêu của mình?

Khi bạn bắt đầu phác thảo một kế hoạch cụ thể, hãy nhớ rằng bạn bị giới hạn bởi ngân sách, nhân viên và lịch trình. Nếu hiện tại những biến số đó vẫn chưa rõ ràng với bạn, hãy bắt đầu giải đáp chúng. Những điều gì là chắc chắn không thể thay đổi? Những điều gì là linh hoạt? Khi càng hiểu những giới hạn này, bạn sẽ càng trở nên sáng tạo trong giới hạn của chúng.

Câu trả lời của bạn cho những câu hỏi trên bao gồm một danh sách những hành động cần thực hiện. Bạn đã xác định được những chuẩn đo bạn cần đạt được, những dịch vụ bạn cần cung cấp, những quy trình bạn cần thành thạo, và những sự cải thiện bạn cần thực hiện để đạt được thành công.

Việc trở nên thoải mái với vai trò quản lý mới của bạn cần đến những thay đổi sâu sắc trong niềm tin, thái độ, hay thậm chí là giá trị của bạn. Khi bắt đầu chuyển đổi sang tư duy của một nhà lãnh đạo, bạn có thể – như nhiều nhà quản lý mới khác – khám phá ra rằng những khía cạnh của công việc mà bạn cảm thấy lo lắng hoặc sợ hãi hóa ra lại khiến bạn hài lòng theo những cách bạn chưa bao giờ kỳ vọng. Khi bạn chiếm được niềm tin của người đồng nghiệp trước đây hay khéo léo xử lý cơn thịnh nộ của một nhân viên, bạn sẽ phát triển được những năng lực có giá trị, bên cạnh việc khiến bạn trở thành một nhà quản lý mạnh mẽ hơn.

TÓM TẮT

- Khi chuyển đổi từ một cá nhân cống hiến cho tổ chức thành một nhà quản lý, bạn sẽ nhìn nhận các vấn đề và đo lường sự thành công theo những cách khác.
- Bạn cũng cần hiểu về cách bản thân và đội ngũ hòa hợp vào bức tranh lớn hơn của tổ chức và mục tiêu của nó.

- Bằng cách phân tích những rủi ro có thể đe dọa đến việc hoàn thành các mục tiêu, bạn có thể định vị bản thân mình với sự thành công hiệu quả hơn.
- Xác định các kế hoạch cụ thể về việc bạn sẽ đạt được các mục tiêu của mình như thế nào qua việc cân nhắc những chuẩn đo sẽ sử dụng, những nhóm đội bạn sẽ hợp tác làm việc, cùng với những quy trình và năng lực mà đội ngũ của bạn cần đến.

HÀNH ĐỘNG

- Sử dụng những câu hỏi trong phần "Định nghĩa các mục tiêu chiến lược", thu thập thông tin bằng cách nói chuyện với cấp trên, đồng nghiệp và những người có tầm ảnh hưởng cùng kinh nghiệm hữu ích.
- Phân tích những rủi ro liên quan đến các mục tiêu chiến lược của bạn và cân nhắc về việc bạn sẽ giải quyết từng vấn đề như thế nào.
- Xác định những đồng minh trong tổ chức, những người có tầm ảnh hưởng và có thể giúp đỡ bạn tiến lên phía trước.
- Sử dụng danh sách những câu hỏi trong phần "Lập kế hoạch cho sự đồng nhất chiến lược" để xây dựng các mục tiêu chiến lược của bản thân sao cho đồng nhất công việc của đội ngũ với chiến lược tổng quát của tổ chức.
- Luyện tập việc ghi nhận (và chúc mừng) sự thành công trong vai trò mới của bạn. Xây dựng một thói quen vào cuối mỗi tuần khi bạn nhớ lại những thành quả của mình (và những thành quả của đội ngũ) trong sáu ngày vừa qua. Nếu tất cả chỉ ở trạng thái lờ mờ, hãy đánh thức trí nhớ của bạn bằng việc kiểm tra lại lịch trình hoặc tổng kết mỗi ngày.

PHẦN 2
QUẢN TRỊ BẢN THÂN

5

Trở thành một người có tầm ảnh hưởng

Đồng nghiệp có lắng nghe bạn khi bạn gợi ý một ý tưởng mới không? Họ có trưng cầu ý kiến của bạn không? Cấp trên có tôn trọng những sự tiến cử của bạn và nghiêm túc cân nhắc khi bạn tranh luận cho một phương thức tiếp cận mới không? Liệu những người làm việc trong các bộ phận khác có biết đến và phản hồi tích cực về công việc của bạn không? Nói cách khác, bạn có phải là người có tầm ảnh hưởng trong tổ chức không?

Trong Chương 2, "Xây dựng niềm tin và sự tín nhiệm", chúng ta đã thảo luận về tầm quan trọng của việc xây dựng niềm tin của nhân viên vào bạn với tư cách là một nhà quản lý. Đó là nền tảng quan trọng để bạn được coi là một nhà lãnh đạo mạnh mẽ, một người mà những nhân viên khác mong muốn được đi theo. Bước tiếp theo là sử dụng niềm tin đó để thực hiện tầm nhìn của bạn và thúc đẩy sự thành công của tổ chức trên quy mô lớn.

Tầm ảnh hưởng – thuật ngữ mà chúng ta sẽ sử dụng, thể hiện khả năng của bạn trong việc thuyết phục người khác và ảnh hưởng tích cực đến sự quyết định, kế hoạch và kết quả của tổ chức. Sự thành công trong vai trò lãnh đạo của bạn có nghĩa là thử nghiệm những phương thức tiếp cận và chiến lược mới. Để làm được điều này, bạn cần phải thuyết phục những người khác trong công ty đi theo bạn và tán thành ý kiến của bạn. Bạn cũng cần phải có khả năng bảo vệ một cách hiệu quả đội ngũ của mình, để giữ vững niềm tin của họ và củng cố những việc mà họ có thể làm tốt cho tổ chức.

Bạn có thể nghĩ rằng việc theo đuổi tầm ảnh hưởng một cách có mục đích thật là nhạy cảm, và chắc chắn bạn sẽ không muốn bị

coi là một kẻ có ý đồ và lôi kéo người khác đi theo cách của mình. Tuy nhiên, tầm ảnh hưởng thực sự không chỉ là việc đi theo cách "của bạn". Tầm ảnh hưởng là việc hỗ trợ nhằm tạo ra những kết quả tích cực và hiệu quả cho tổ chức của bạn, cùng người khác hoặc thông qua người khác.

Để làm được điều này, trước hết bạn cần hiểu được nền tảng quyền lực của mình; sau đó bạn có thể sử dụng nó để làm việc với đồng nghiệp tốt hơn, hợp tác vượt qua những trở ngại trong tổ chức, gây ảnh hưởng đến cấp trên và quảng bá những ý tưởng của mình.

QUYỀN LỰC VỊ THẾ VÀ QUYỀN LỰC CÁ NHÂN

Tầm ảnh hưởng là sự kết hợp giữa hai loại hình quyền lực. Vai trò là một nhà quản lý sẽ tự động trao cho bạn *quyền lực vị thế* trong tổ chức – quyền lực đến từ sự mô tả công việc và chức vị của bạn, ví dụ như quyền được tuyển dụng và sa thải nhân viên, hoặc quyền được phê duyệt ngân sách. Trong những thời điểm trước đây, văn hóa doanh nghiệp coi trọng quyền lực vị thế của một nhà quản lý hơn, và có một sự kỳ vọng rằng nếu bạn yêu cầu nhân viên thực hiện một điều gì đó, họ sẽ phải làm mà không thắc mắc gì. Nhưng khi cấp bậc nhường chỗ cho những tổ chức phẳng hơn và mạng lưới hợp tác nới lỏng hơn, bạn không thể chỉ dựa vào chức vị của mình để hoàn thành công việc. Là một nhà quản lý, bạn cần phải làm việc thông qua người khác – những nhân viên báo cáo trực tiếp đến bạn, những người có thể thực hiện tầm nhìn của bạn; những đồng nghiệp ngang hàng có thể hỗ trợ bạn; và đội ngũ quản lý của bạn, những người có thể tạo ra tầm ảnh hưởng. Để đạt được sự ủng hộ của họ, bạn cần đến một phương thức tiếp cận khác.

Để tạo được tầm ảnh hưởng từ dưới lên trên trong chuỗi quyền lực, bạn cũng cần phải tận dụng *quyền lực cá nhân* của mình một cách hiệu quả bằng cách phát triển vốn xã hội. Các mối quan hệ, danh tiếng, sự tương hỗ, kiến thức về tổ chức và những kỹ năng không mang tính nghi thức – đó chính là vốn xã hội thể hiện tất cả niềm tin, giá trị và thiện chí mà bạn đã tạo ra trong tổ chức của mình. Ví dụ, khi bạn làm tăng lợi nhuận của tổ chức và hỗ trợ đội ngũ của mình đạt được khoản thưởng lớn vào cuối năm, bạn đã tạo ra giá trị kinh tế cho cả ban lãnh đạo cũng như cấp dưới. Xét về trục dưới, khi bạn muốn đạt được sự ủng hộ của các nhân viên cấp dưới đối với một ý tưởng mới, họ có thể sẽ chấp nhận kế hoạch và ủng hộ sự lãnh đạo của bạn. Bởi lẽ sự thành công trước đó của bạn đã tạo ra thiện chí và giành được sự tôn trọng từ họ.

Nếu bạn duy trì được một mạng lưới kết nối mạnh mẽ trong tổ chức và hỗ trợ hiệu quả ý tưởng của người khác, bạn sẽ được coi là một đồng minh có giá trị. Theo lời chuyên gia về sự lãnh đạo, Lisa Lai, bạn có thể tích lũy vốn xã hội bằng việc trau dồi một số thói quen quan trọng sau đây:

1. Hành động và giải quyết các vấn đề

Tìm kiếm và giải quyết những vấn đề thực tế cho tổ chức, cho cấp dưới trực tiếp, đồng nghiệp và quản lý của bạn. Phát hiện những cơ hội để trở nên tốt hơn, thông minh hơn và nhanh nhạy hơn. Gợi ý những sự thay đổi cụ thể có ảnh hưởng tích cực cho nhân viên, khách hàng và đối tác.

Những dấu hiệu cho thấy bạn cần phải cải thiện hành vi này bao gồm:

- Bạn có xu hướng lờ đi những vấn đề cho đến khi chúng tự biến mất hoặc trở thành một thông lệ.
- Bạn nghĩ về cơ chế đối phó nhiều hơn là giải pháp.
- Bạn gặp khó khăn trong việc chuyển đổi những lời phàn nàn thành danh sách những việc phải làm.

2. Là một thành viên của đội ngũ

Nắm lấy những sự thay đổi và cố gắng đưa ra những kết quả khả thi nhất, thậm chí nếu quyết định được đưa ra không phải là lựa chọn của bạn. Hãy làm việc chăm chỉ dù không có ai quan sát bạn.

Những dấu hiệu cho thấy bạn cần phải cải thiện hành vi này bao gồm:

- Khi ai đó đề xuất một cách làm mới, phản ứng chủ đạo của bạn là sợ hãi hoặc khó chịu.
- Bạn không công nhận kết quả khi bạn phản đối quy trình dẫn đến kết quả đó.

3. Lấy những ý kiến đủ thông tin

Phát triển một sự hiểu biết sâu sắc và toàn diện về lĩnh vực của bạn và cơ cấu quyền lực của công ty. Chịu khó lắng nghe hơn là phát ngôn. Đưa ra những ý kiến mang tính xây dựng mỗi khi bạn có một ý tưởng.

Những dấu hiệu cho thấy bạn đang gặp khó khăn với hành vi này

bao gồm:

- Bạn không đóng góp gì bởi vì bạn không chắc chắn với suy nghĩ của mình.
- Bạn chịu đựng hoặc đổ lỗi cho người khác vì đã ngắt lời bạn.
- Bạn thường xuyên thay đổi suy nghĩ.

4. Giúp đỡ những người khác thành công

Hỗ trợ cấp trên của bạn và thừa nhận quyền hạn của họ. Hỗ trợ và tôn trọng đồng nghiệp, kể cả khi bạn không đồng ý. Đề xuất cơ hội cho những người khác. Tránh nói xấu công ty, lãnh đạo và khách hàng.

Những dấu hiệu cho thấy bạn đang gặp khó khăn với hành vi này bao gồm:

- Bạn ngăn cản ý kiến và cơ hội của những người khác trong tổ chức.
- Bạn ưu tiên tô vẽ cho danh tiếng của mình bằng cách quảng bá rằng sự thành công của đồng nghiệp là nhờ sự hỗ trợ của bạn.
- Bạn thờ ơ với quỹ đạo sự nghiệp của người khác bởi vì bạn nghĩ rằng họ không ảnh hưởng nhiều đến bạn.

5. Tôn trọng người khác

Hãy đối xử với đồng nghiệp của mình bằng sự tôn trọng. Hãy thẳng thắn, trung thực và đưa ra định hướng một cách đơn giản. Hãy học cách làm việc tốt với mọi người, bao gồm cả những người mà bạn không quý mến. Quản lý những xung đột một cách hiệu quả, không tiêu cực một cách thái quá.

Những dấu hiệu cho thấy bạn đang gặp khó khăn với hành vi này bao gồm:

- Bạn có những kẻ thù và đối thủ trong văn phòng.
- Bạn có xu hướng ác cảm với người khác.
- Bạn có xu hướng không tôn trọng khả năng chuyên môn của người khác nếu như bạn không thích họ.

6. Thể hiện sự trung thực

Hãy chia sẻ với người khác về những điều mà bạn có thể. Tránh

quát tháo hay châm biếm trừ khi bạn buộc phải làm điều đó, chỉ sử dụng quyền lực vị thế của mình khi cần đến. Đừng để người khác đe dọa bạn, và hãy bảo vệ những điều bạn tin là đúng đắn.

Những dấu hiệu cho thấy bạn đang gặp khó khăn với hành vi này bao gồm:

- Bạn chia sẻ thông tin cá nhân của những người khác, kể cả khi bạn biết rằng điều đó là không nên.
- Bạn mất bình tĩnh và đe dọa những người dưới quyền.
- Bạn phó mặc cho người khác yêu cầu bạn làm những việc mà mình không mong muốn.

Những chiến lược này sẽ giúp bạn củng cố mối quan hệ và xây dựng vốn xã hội của mình, tất cả đều có ích cho khả năng tạo ảnh hưởng của bạn với người khác.

QUẢN LÝ CẤP TRÊN

Khi bạn đề xuất về việc tăng lương, tăng cường thêm nguồn lực hoặc phát triển một chiến lược mới cho nhóm của bạn, bạn cần phải tích lũy tầm ảnh hưởng với các quản lý của mình. Họ là những đối tượng then chốt trong sự nghiệp của bạn, với khả năng mở ra những cơ hội, kết nối bạn và đội ngũ với những nguồn lực hữu ích, đưa cho bạn những lời khuyên, ủng hộ bạn và đội ngũ trước những quản lý cấp cao của tổ chức. Nếu bạn không tạo được sức ảnh hưởng đối với họ, ở mức độ nhẹ nhất là bạn sẽ thấy nản lòng, ở mức độ nặng nhất là bạn sẽ bị loại ra khỏi cuộc chơi năng lực.

Khi thực hiện sự ảnh hưởng này, bạn đã đi ngược lại dòng chảy quyền lực truyền thống ở nơi công sở. Đó được gọi là "quản lý cấp trên" – có nghĩa là, nỗ lực một cách có nhận thức để tạo ra sự ảnh hưởng đến nhận thức, quan điểm và quyết định của quản lý của bạn. Để làm được việc này một cách hiệu quả, bạn cần phải hiểu được động lực của họ và những vấn đề bắt nguồn từ cảm xúc của họ, cần phải hiểu được kỳ vọng của họ và thích nghi với cách làm việc của họ.

1. Đặt mình vào hoàn cảnh của cấp trên

Hãy nghĩ xem cấp trên nhìn nhận công việc của bạn như thế nào? Mục tiêu công việc của họ là gì, và họ đang đi trên quỹ đạo sự nghiệp như thế nào? Có những động lực nào khác ảnh hưởng đến quyết định của họ? Những vấn đề họ gặp phải trong công việc tại

thời điểm này là gì?

Bạn có thể trực tiếp hỏi một vài trong số những câu hỏi này, nhưng với một số câu hỏi khác, bạn cần phải phát hiện bằng cách quan sát. Hãy chú ý đến những công việc khiến họ căng thẳng, những công việc đẩy họ đến tình trạng quá sức, những công việc mà họ có xu hướng quản lý chi tiết.

Hiểu được những điều mà cấp trên của bạn đang tìm kiếm có thể hỗ trợ bạn trong việc kiểm chứng rằng ý tưởng của bạn sẽ hợp nhất với nhu cầu của họ. Và bạn sẽ định vị được những ý kiến của mình theo một cách làm nổi bật giá trị của bản thân bạn với cấp trên và với tổ chức.

2. Thảo luận về những kỳ vọng

Để trở thành một người có sức ảnh hưởng đối với cấp trên, bạn cần phải biết những điều họ kỳ vọng vào bạn, cách bạn sẽ làm việc với họ như thế nào, và những điều bạn có thể làm để đảm bảo rằng những mối tương tác đó sẽ diễn ra một cách suôn sẻ. Bạn có thể đã thu thập một số thông tin qua "chuyến đi lắng nghe" khi mới bắt đầu công việc (xem Chương 4, "Định vị bản thân để thành công"). Nhưng nếu bạn chưa thảo luận về tầm nhìn và những kỳ vọng chiến lược với cấp trên, thì bây giờ là thời điểm thích hợp. Hãy đặt ra những câu hỏi như:

- "Những mục tiêu chính của bạn trong tổ chức hiện giờ là gì? Bạn sẽ làm gì để thực hiện những mục tiêu đó?"
- "Bạn muốn giao tiếp với những người mà mình quản lý như thế nào? Bạn muốn tôi chia sẻ/cập nhật thông tin với bạn như thế nào? Khi có những câu hỏi và vấn đề xảy ra, cách hiệu quả để tôi thông báo cho bạn là gì?"
- "Trong quá khứ, khi bạn làm việc rất tốt với cấp dưới của mình, bạn nghĩ rằng điều gì khiến mối quan hệ đó trở nên thành công? Những hành vi và thói quen nào của họ thực sự quan trọng với bạn?"

Suy nghĩ về những mối quan hệ khác của cấp trên cũng là một việc hữu ích. Hãy tìm hiểu xem những ai là đồng minh (và đối thủ) của họ. Quan sát mối tương tác của họ với những người khác. Họ có mối quan hệ tốt nhất với những ai? Những thói quen làm việc nào khiến họ bực mình nhất? Đâu là cách tốt nhất để chiếm được và duy trì niềm tin theo thời gian? Trong hoàn cảnh này, sự hiểu biết chắc chắn là sức mạnh, vì vậy hãy trung thực với bản

thân về cách họ nhận thức về bạn. Càng hiểu được những điều này, bạn sẽ càng đồng nhất với họ tốt hơn.

Thu thập những thông tin này sẽ giúp bạn thành công hơn trong việc đạt được kỳ vọng của cấp trên đối với công việc của mình. Nhưng có thể bạn cũng cần phải quản lý sự kỳ vọng của họ nếu họ vô lý hoặc chủ động can thiệp vào khả năng tạo ra kết quả công việc của bạn. Nếu bạn cần thử thách nhu cầu của họ, hãy chuẩn bị cho một cuộc đối thoại bằng cách nghĩ về những vấn đề sau:

- Bạn muốn thương lượng những kỳ vọng cụ thể gì? Bạn có thể liên kết những thay đổi mà mình quan tâm (ví dụ, thay đổi một hạn chót) bằng một điều gì khác mà họ coi trọng (ví dụ, mở rộng phạm vi công việc hoặc đạt được một chỉ tiêu có chất lượng cao hơn)?
- Bạn sẽ liên kết đề xuất của mình với mục tiêu của cấp trên và thể hiện rằng bạn sẽ đặt những mục tiêu đó lên đầu tiên như thế nào? Để thể hiện sự trung thực và chân thành ở đây, bạn hãy sử dụng những chiến lược xây dựng niềm tin mà bạn đã biết trước là họ sẽ phản ứng tích cực, ví dụ như hỏi xem phản hồi của họ về việc đề xuất của mình có thể phục vụ nhu cầu của họ tốt hơn như thế nào?

3. Thích nghi với phong cách làm việc của cấp trên

Bạn sẽ có khả năng tạo ảnh hưởng đến cấp trên của mình trong những thời điểm quan trọng, khi bạn làm cho những mối tương tác hằng ngày của mình trở nên tự nhiên nhất có thể. Thử điều chỉnh phong cách làm việc của bạn theo phong cách của họ: liệu họ ưa những cuộc hội thoại ngắn hay dài? Liệu họ muốn tham gia vào giai đoạn đầu của quá trình đưa ra quyết định, hay là giai đoạn tổng hợp những lời đề xuất? Những bằng chứng nào có thể thuyết phục họ? Họ cần dựa vào bạn vì những năng lực và kinh nghiệm nào? Họ có sự ưa thích đặc biệt nào về việc vận hành cuộc sống nơi công sở không – ví dụ, làm thế nào để điều phối một cuộc họp, viết một bức thư điện tử hay sắp xếp không gian làm việc? Hãy chủ động trong việc đưa ra bất kỳ sự điều chỉnh nào có thể.

Để hợp tác và tạo ảnh hưởng đến quản lý của mình, bạn cần hiểu và điều chỉnh theo họ bằng một cách khiến cho mối quan hệ của đôi bên trở nên tích cực và hiệu quả hơn. Và việc đó sẽ giúp tăng cường sự ảnh hưởng của bạn trong quy mô tổ chức lớn hơn.

HỢP TÁC VỚI ĐỒNG NGHIỆP NGANG HÀNG CỦA BẠN

Để hoàn thành công việc của mình, bạn cũng cần phụ thuộc vào rất nhiều người mà bạn không có quyền lực gì với họ. Những mối quan hệ này là hình mẫu của nguyên tắc được liệt kê ở trên – rằng tầm ảnh hưởng được xây dựng dựa trên quyền lực cá nhân hơn là thứ bậc trong tổ chức. Hợp tác với những người nằm ngoài sự quản lý của bạn đóng vai trò rất quan trọng trong sự thành công của bạn, nó đòi hỏi bạn phải chủ động chiếm được niềm tin, sự tín nhiệm và sự đồng thuận của họ.

Việc này sẽ trở nên khó khăn hơn trong trường hợp sự ưu tiên của đồng nghiệp về cơ bản là khác biệt với bạn. Mục tiêu của bạn có thể không đồng nhất, và trong một vài trường hợp là hoàn toàn đối lập với họ; ví dụ, bạn muốn tạo ra một sản phẩm mới vô tình đe dọa đến sự nghiệp của một trong những khách hàng tốt nhất mà họ có.

Sau đây là những cách để bạn có thể trở thành một người có sức ảnh hưởng đến các đồng nghiệp ngang hàng trong tổ chức:

1. Củng cố mạng lưới trong tổ chức của mình

Nhiều nhà quản lý né tránh việc xây dựng mạng lưới một cách chính thức vì nó có dấu hiệu làm chính trị hoặc tự quảng bá bản thân. Nhưng, như giáo sư Linda Hill của Trường Kinh doanh Harvard và đồng tác giả Kent Lineback viết trong cuốn sách *Being the boss* (tạm dịch: *Trở thành sếp*): "Nếu bạn không gắn kết với tổ chức và thể hiện sức ảnh hưởng của mình một cách hiệu quả, nếu bạn giữ bản thân tránh khỏi sự kéo-và-đẩy mang tính chất chính trị, bạn sẽ tự hạn chế quyền lực của bản thân với tư cách là một nhà quản lý."

Những sự kết nối mạnh mẽ tại nơi làm việc sẽ hỗ trợ cho sự hợp tác của bạn theo một vài cách. Trước tiên, chúng cho phép bạn thu thập và cung cấp thông tin dễ dàng hơn; bạn có thể hiểu sâu hơn về những điều khác đang diễn ra trong bộ phận của mình hoặc hỏi ý kiến phản hồi về một ý tưởng mới. Một mạng lưới có thể hỗ trợ bạn kết nối đội nhóm của mình với những bộ phận khác trong công ty tốt hơn, bằng cách trao đổi nguồn lực hoặc chia sẻ kinh nghiệm. Và chúng cũng cho phép bạn thiết lập sự hợp tác xung quanh những mục tiêu chung.

Để tạo ra được mạng lưới này, hãy tìm kiếm những người mà bạn có mối quan hệ tốt và thực sự hữu ích đối với sự phát triển của bạn. Hãy củng cố những sự hợp tác hiện tại mà bạn có mối quan hệ cho-đi-và-nhận-lại đáng tin cậy. Đây là những mối quan hệ ổn

định và sẽ không bị suy giảm theo thời gian.

Bằng việc tạo ra những sự kết nối trước khi thực sự cần đến, bạn sẽ ở trong một vị thế tốt hơn để tạo ra sự ảnh hưởng và những kết quả tích cực thông qua những người khác trong mạng lưới của mình. Nếu bạn nghĩ rằng mình không thể xoay xở để đầu tư thời gian nhằm xây dựng mạng lưới, hãy cân nhắc việc này: bạn không thể xoay xở để *không* đầu tư thời gian.

2. Biến kẻ thù thành đồng minh

Hẳn là bạn rất quen thuộc với những người này: Đối thủ đã bị đánh trượt trong khi bạn được thăng tiến? Một đồng nghiệp muốn tất cả mọi thứ đều phải đúng đắn? Một cộng sự công khai coi thường phong cách cá nhân của bạn?... Suy nghĩ đầu tiên của bạn có thể là né tránh những người này và những xung đột mà họ khiêu khích. Dù họ có cản trở bạn theo một cách sai trái, hoặc bạn có những mục tiêu thực sự đối lập và khác biệt với họ, bạn vẫn có thể xoa dịu bầu không khí tiêu cực và định hướng lại mối quan hệ xoay quanh những mục tiêu và lợi ích chung. Hãy chủ động thực hiện một cuộc gặp 1-1. có thể là một buổi chiều uống cà phê hoặc một bữa trưa tại nơi yêu thích của họ, và thực hiện những bước sau đây:

- **Tái định hướng.** Hỗ trợ đồng nghiệp chuyển hướng những cảm xúc tiêu cực ra khỏi phía bạn bằng cách tập trung vào những điểm chung giữa hai người. Ví dụ: "Chúng ta dường như có những trải nghiệm giống nhau trong vai trò mới này. Tôi thực sự ngưỡng mộ cách kiểm soát quá trình chuyển giao của bạn." Với một vài người, bạn có thể chia sẻ trung thực với họ về nguồn gốc của sự căng thẳng và giải quyết vấn đề tồn tại giữa hai người một cách khả thi và thuận lợi nhất: "Tôi hiểu rằng dường như chúng ta đang đối đầu với nhau, nhưng tôi nghĩ rằng thật tuyệt vời khi chúng ta sở hữu những bộ kỹ năng tương đồng và những quan điểm hoàn toàn trái ngược. Bạn là người duy nhất ở đây mà tôi có thể cùng nói chuyện về vấn đề X và hãy tin tưởng rằng bạn cũng sẽ nhận được một lời phản hồi trung thực, đúng đắn từ tôi."
- **Đền đáp lại.** Hãy cho đi trước khi yêu cầu. Thể hiện với họ rằng bạn sẵn sàng từ bỏ một điều gì đó quý giá một cách cụ thể và khả thi. Nếu bạn hứa hẹn về sự hỗ trợ trong tương lai, hãy tìm kiếm một hành động hữu hình mà bạn có thể thực hiện bây giờ để minh chứng cho cam kết đó. Việc này sẽ

củng cố một điều rằng bạn muốn được thiết lập một mối quan hệ lâu dài hơn là chỉ yêu cầu sự hỗ trợ.

- **Lập luận.** Hãy đưa ra một gợi ý rõ ràng, hợp lý về cách hai người có thể cùng làm việc để hỗ trợ cho sự thành công của cả hai và của tổ chức. Bạn có những kỳ vọng gì về một mối quan hệ, và lý do vì sao đó cũng là một kỳ vọng hợp lý đối với họ? Kết thúc bằng việc trình bày với họ về một điểm quyết định: Liệu bây giờ họ có cam kết với thỏa thuận này không?

Hãy cân nhắc việc đề cập đến ngày hoàn thành trong đề nghị của bạn để đồng nghiệp hiểu rằng đây là một mối quan hệ mới, với những lợi ích từ việc tham gia. Một cách đơn giản để thực hiện điều này là nói rằng nếu bạn không nhận được phản hồi từ họ trong một ngày nhất định, bạn có thể mặc định rằng họ không cảm thấy hứng thú. Điều này sẽ tạo ra một cảm giác khẩn cấp hoặc quan trọng liên quan đến cuộc thảo luận, mà không có một nhu cầu hay áp lực gì.

Việc hợp tác với các đồng minh của mình và không bận tâm đến những kẻ thù luôn đòi hỏi nghị lực và sự khéo léo. Nhưng nó là một sự nỗ lực xứng đáng; suy cho cùng, bạn không làm những công việc này chỉ để kết bạn và tích lũy quyền lực (mặc dù hai kết quả có thể cùng xảy ra). Tầm ảnh hưởng mà bạn đã phát triển trong các mối quan hệ với đồng nghiệp ngang hàng sẽ tạo ra tất cả những sự thay đổi khi bạn làm việc để mở rộng sự lãnh đạo ra bên ngoài đơn vị, để định hình cách làm việc của toàn tổ chức. Những nhà lãnh đạo thành công luôn sở hữu những mối quan hệ mạnh mẽ, hợp tác và tôn trọng với các đồng nghiệp ngang hàng của mình.

PHÁ BỎ NHỮNG RÀO CẢN TIÊU CỰC VÀ SỰ HIỆU QUẢ

Làm việc một cách hiệu quả với các đồng nghiệp trong đội nhóm khác đóng vai trò rất quan trọng: nó có thể giúp bạn đạt được những nguồn lực và sự ủng hộ cần thiết cho công việc, mang đến những kết quả tốt hơn và ảnh hưởng đến định hướng toàn diện của tổ chức. Nó cũng có thể giúp tổ chức của bạn trở nên hiệu quả hơn – ví dụ, nếu bạn hợp tác cho một sản phẩm mới thay vì nhân đôi nỗ lực, hoặc nếu bạn khởi xướng việc chuẩn hóa một quy trình trên phạm vi toàn công ty. Đây là lúc mà nỗ lực xây dựng niềm tin và sự tín nhiệm của bạn thực sự bắt đầu để đền đáp cho vai trò lãnh đạo của bạn.

Tuy nhiên, việc quản lý những sự hợp tác này có thể là một thử

thách, đặc biệt nếu bạn làm việc trong một công ty với những bộ phận hoặc hệ thống vận hành riêng biệt. Chưa chắc các đồng nghiệp ở đội nhóm khác đã biết đến bạn, vì vậy bạn không có cơ hội chiếm được niềm tin của họ. Hơn nữa, văn hóa, sự ưu tiên, mục đích và động lực kinh doanh của họ có thể sẽ khác biệt với bạn. Để đồng nhất nỗ lực của mình, bạn hãy:

1. Tìm ra những nhân vật quan trọng

Nếu bạn được phân công hợp tác với một đơn vị khác, hãy dành một chút thời gian để tìm hiểu xem họ và những người liên đới của họ là ai. Tổ chức nhận thức về họ như thế nào? Có ai khác sở hữu quyền lực vị trí tương đương? Ai sở hữu quyền lực cá nhân tương đương hoặc cao hơn những người mà bạn cố gắng thuyết phục? Có những vấn đề cá nhân nào đang diễn ra? Ai có xu hướng ngầm phá hoại nỗ lực của bạn nếu họ cảm thấy bạn đang xâm phạm chủ quyền của đơn vị họ? Đừng e ngại kết hợp nhóm người này vào những cuộc đối thoại của mình; họ sẽ gây ra nhiều rắc rối cho đội ngũ của bạn hơn là hỗ trợ. Hãy sẵn sàng ghi nhận những con người có tầm ảnh hưởng trong tổ chức và kết hợp sức mạnh.

2. Thấu hiểu động lực của họ

Hãy đảm bảo rằng những động lực của đội ngũ này đồng nhất với sự thay đổi bạn đang cố gắng tạo ra. Hãy tìm hiểu về mục đích công việc của các thành viên trong đội ngũ khác và tìm kiếm những điều có khả năng xung đột với ý tưởng đề xuất của bạn. Cân nhắc xem bạn có thể giảm thiểu chúng như thế nào. Liệu bạn có thể can thiệp vào những động lực khác không? Liệu bạn có thể hỗ trợ vật chất hoặc thông tin cho một trong số những dự án của họ? Những giá trị vô hình như địa vị, sự tôn trọng hay thể diện thì sao? Tính khả thi và sự can thiệp vào những đề xuất chiến lược có thể mang đến những tác động thuyết phục.

3. Dành thời gian hợp tác

Hãy hình thức hóa ý tưởng của bạn bằng cách tạo ra một đội ngũ với những thành viên và nhiệm vụ cụ thể: “Tôi đang kêu gọi sự tham gia của tất cả các cấp quản lý, kỹ sư và nhân sự để có thể nói chuyện về một vấn đề mà tất cả chúng ta đang phải đối mặt – làm thế nào để cải thiện sự đa dạng nguồn nhân lực.” Bạn đang hợp tác với những con người nằm ngoài chuỗi quyền lực của mình, hãy duy trì những cuộc họp thân mật được đặt dưới sự kiểm soát của một đồng minh cấp cao có thể phê chuẩn ý kiến của bạn. Trong bất kỳ trường hợp nào, hãy để mọi người biết rằng bạn coi

trọng ý kiến của họ và mong chờ được hợp tác cùng họ để triển khai ý tưởng.

4. Chấp nhận tư duy của người đàm phán

Những cá nhân đến từ một đội ngũ khác có thể không chia sẻ mục đích chung với bạn, nhưng chắc chắn giữa đôi bên sẽ có những nền tảng tương đồng. Hãy tập trung vào lợi ích hơn là vị trí: Điều gì là quan trọng nhất với họ? Đừng lo lắng về những điều bạn không thể làm cho họ; hãy suy nghĩ một cách sáng tạo về những điều mà bạn có thể làm để khiến họ coi trọng. Họ sẽ mang đến những giá trị gì? Họ có đề xuất những ý tưởng hay mà bạn chưa bao giờ cân nhắc không?

Bạn nên tránh sử dụng quyền lực vị trí trong những trường hợp này trừ khi vô cùng cần thiết. Quyền lực cá nhân có thể hiệu quả hơn rất nhiều trong việc thu hút sự hứng thú và hợp tác từ những người khác.

QUẢNG BÁ Ý TƯỞNG CỦA BẠN VỚI NHỮNG NGƯỜI KHÁC

Chúng ta đã nói về cách tích lũy và nâng cao quyền lực cá nhân để trở thành một người có tầm ảnh hưởng trong tổ chức của mình. Như với cơ chế của sự ảnh hưởng – điều phụ thuộc vào sự thông hiểu quan điểm của khán giả của bạn, những quy tắc tương tự về sự thuyết phục sẽ được áp dụng khi bạn muốn tranh luận về một ý tưởng, kế hoạch hay đề xuất giải pháp kinh doanh cụ thể.

Bước đầu tiên: hãy xác định xem việc tác động vào trái tim hay khối óc của khán giả sẽ hiệu quả hơn. "Trái tim" có nghĩa là trọng tâm cảm xúc, niềm hy vọng, sự lo sợ và những kỷ niệm định hình thái độ của họ. Mặt khác, sự tác động đến khối óc con người sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng lập luận của họ. Trong khi trái tim và khối óc đều là những mục tiêu quan trọng của sự thuyết phục, sẽ tốt hơn nếu bạn sử dụng một trong hai để định hình cuộc thảo luận đầu tiên của mình. Bạn sẽ trở nên thuyết phục hơn nếu thiết kế đề xuất cho khán giả của mình bằng cách tính toán xem sự logic hay cảm xúc sẽ đạt hiệu quả nhất.

Hãy tập trung vào hai câu hỏi: thứ nhất, *vấn đề được quan tâm mang tính cá nhân như thế nào với khán giả của bạn?* Nếu bạn đang bắt đầu một chủ đề gắn liền với đặc tính hoặc lợi ích thuộc về họ, bạn nên chuẩn bị đón nhận những phản ứng cảm xúc mạnh mẽ mà thậm chí ngay chính bản thân họ cũng không hiểu được. Bạn sẽ cần giải quyết (hoặc ít nhất là tháo gỡ) những phản ứng này để

đưa họ về với quan điểm của mình, vì vậy hãy sẵn sàng giải quyết một cách khéo léo trái tim của họ. Mặt khác, nếu không có nhiều tác động đến sự quyết định hoặc nếu họ kiểm soát tốt cảm xúc của mình, họ sẽ có xu hướng phản ứng với lý luận trực tiếp.

Thứ hai, bạn đang ở trong giai đoạn nào của quá trình đưa ra sự quyết định? Nếu bạn đã chạm đến một điểm quyết định tích cực và đang cố gắng giành được sự ủng hộ, hãy chuyên tâm vào sự logic. Nếu bạn đang cố gắng thu hút sự quan tâm từ bước đầu hoặc huy động sự ủng hộ sau đó, cảm xúc là mục tiêu hiệu quả hơn.

Khi đưa ra đánh giá, bạn nên tránh áp đặt sự khái quát hóa về giới tính hoặc chức năng. Đừng đi theo những thành kiến cố chấp, ví dụ như: phụ nữ thiên về cảm xúc hơn là nam giới, hoặc những con người làm việc trong lĩnh vực tài chính chỉ phản ứng với những thực tế lạnh lùng, cứng nhắc, v.v..

Hãy xem Bảng 5-1 để biết thêm một vài tình huống cụ thể.

Một khi bạn biết được mình đang nhắm đến mục tiêu là trái tim hay khối óc của khán giả, bạn sẽ có thể thiết kế quan điểm của mình một cách phù hợp.

Bảng 5-1. Chiến thắng trái tim hay khối óc của nhân viên

Chiến thắng trái tim khi...	*Chiến thắng khối óc khi...*
• Bạn đang giới thiệu một ý tưởng mới và cố gắng kêu gọi sự quan tâm.	• Bạn đang nói chuyện với những người không có cảm giác lôi kéo cá nhân bởi những điều bạn nói.
• Bạn muốn nâng cao thước đo kết quả công việc và cam kết.	• Bạn đang trình bày một sự sửa đổi cho những thực tế ngầm sau một quyết định.
• Bạn dẫn dắt một đội ngũ đang đương đầu với sự bất hòa và xung đột.	• Bạn cần phải giải quyết một tập hợp những vấn đề vô cùng phức tạp hoặc mang tính kỹ thuật.
• Bạn đang trình bày một điều gì đó có khả năng phá vỡ cái tôi của người nghe.	• Bạn muốn giúp đội ngũ ngừng phân tích quá đà và nhìn nhận tình huống một cách rõ ràng.
• Bạn đang nói chuyện với những con người ở trong trạng thái cảm xúc lên cao.	• Bạn đang cố gắng thay đổi định hướng của điều gì đó đã được quyết định trước đây.
• Bạn cần đạt được sự ủng hộ cho một quyết định đã được đưa ra.	

1. Chiến thắng những trái tim

Để khơi gợi những phản hồi cảm xúc tích cực với quan điểm của bạn, hãy:

Mang đến tính cá nhân

Quan điểm của bạn cần đến một chiếc "móc câu" – một ý tưởng bắt đầu chạm thẳng đến vấn đề mà khán giả của bạn quan tâm. Trong ý tưởng đó có điều gì dành cho họ? Đề xuất của bạn có thể xóa bỏ những sự tức giận nào, hoặc khơi gợi những sự hứng thú nào? Hãy xưng hô với mọi người một cách trực tiếp, và khi nói về những lợi ích cho tổ chức, hãy thiết kế bài thuyết trình của mình để chạm đến những điều có ý nghĩa nhất với họ. Ví dụ: "Tôi biết rằng tất cả chúng ta đang lo lắng về sự đảm bảo trong công việc vì chúng ta đang tìm kiếm một người mua lại. Ý tưởng mà tôi đề xuất sẽ giúp toàn bộ đơn vị của chúng ta trở nên giá trị hơn đối với tổ chức – và với bất cứ một người mua nào."

Trao đổi rõ ràng về một cảm xúc lớn lao

Nỗi sợ hãi, sự tức giận, sự phản bội, niềm kiêu hãnh, tham vọng, niềm vui – những cảm giác này mang tính cá nhân mạnh mẽ. Nếu

khán giả của bạn đang kháng cự sự thay đổi bởi vì họ e ngại một điều gì đó mới mẻ, hãy xác minh cảm xúc đó và tháo gỡ nó: "Thay đổi cách làm việc của chúng ta có lẽ là một điều đáng sợ, bởi vì chúng ta phải học hỏi điều gì đó mới mẻ và đối mặt với rủi ro thất bại. Nhưng chúng ta đều ở trên con thuyền này, chúng ta có thể cùng học hỏi và hỗ trợ lẫn nhau khi phạm phải lỗi lầm."

Kể một câu chuyện

Những câu chuyện mang đến sức sống cho ý tưởng của bạn. Chúng thu hút sự quan tâm của khán giả với những cốt truyện và nhân vật hấp dẫn mà mỗi khán giả có thể liên tưởng đến. Chúng cũng làm đơn giản hóa những ý tưởng phức tạp. Hãy suy nghĩ về tình tiết trong câu chuyện Cậu bé chăn cừu của Aesop. Tinh thần của câu chuyện này là một ý tưởng sâu sắc về cái giá của sự lừa dối, không phải là nó xấu xa hay không hiệu quả, mà nó sẽ làm hại chúng ta trong tương lai khi mọi người không còn tin tưởng vào chúng ta nữa. Tất cả mọi người lắng nghe câu chuyện đó bằng trực giác và cảm xúc đều sẽ hiểu được ý nghĩa. Những câu chuyện hay đọng lại trong tâm trí của chúng ta, bởi vì chúng thôi thúc chúng ta tự tìm kiếm ý nghĩa ẩn chứa trong đó.

Sử dụng phép ẩn dụ và tương đồng

Phép ẩn dụ thể hiện tầm nhìn bao trùm định hình nhận thức và hành động hằng ngày của chúng ta, ví dụ như "Kinh doanh là một cuộc chiến". Phép tương đồng là sự so sánh bao gồm những từ ngữ như "giống như" hay "như": "Hoàn thành dự án này giống như việc leo núi giữa một trận bão tuyết." Bạn có thể sử dụng cả hai công cụ hùng biện này để mang đến cho mọi người một cách suy nghĩ mới và rõ ràng hơn về một ý tưởng quen thuộc. Một phép ẩn dụ hiệu quả sẽ gây ấn tượng giống như việc chiếu sáng quan điểm của bạn mà không cần giải thích quá nhiều.

2. Chiến thắng khối óc

Nếu bạn đã chọn lựa một chiến lược tập trung vào sự logic trong quan điểm, hãy thử những chiến thuật sau:

Trình bày dẫn chứng thuyết phục

Sự đa dạng tạo nên sự ấn tượng, nhưng bạn nên tập trung vào những dẫn chứng mà khán giả có xu hướng quan tâm nhất. Những khán giả quan tâm đến "sự xác nhận của các chuyên gia" sẽ hứng thú với *sự chứng nhận*, trong khi các *số liệu* sẽ có hiệu quả với những khán giả quan tâm đến "những con số" hoặc ai đó

mong muốn "định lượng bức tranh tổng thể". Những dữ liệu thị giác có thể mang lại tác động mạnh mẽ với đám đông khán giả – trình chiếu, bảng kẹp giấy, video clip hay mẫu sản phẩm.

Đưa ra những câu hỏi sắc sảo

Những câu hỏi sẽ kích thích sự chú ý của người nghe và khích lệ họ đóng góp – theo một cách có kiểm soát – cho quan điểm của bạn. Những câu hỏi nhiễu loạn giúp tập trung sự chú ý của họ vào các vấn đề cấp thiết nhất ("Chúng ta đã mất đi bao nhiêu doanh số bởi vì sự cố phần mềm tuần trước?"), trong khi những câu hỏi dẫn dắt sẽ tác động đến sự diễn giải của người nghe về những thực tế và những điều họ ghi nhớ ("Bạn không nghĩ rằng đối thủ của chúng ta sẽ làm X nếu được trao cơ hội sao?"). Và những câu hỏi tu từ sẽ thúc đẩy người nghe chấp nhận đề xuất mà bạn đã phát triển ("Bạn có sẵn sàng mạo hiểm nếu chúng ta một lần nữa thể hiện sự thiếu chuyên nghiệp không?").

Quyết định tác động đến trái tim hay khối óc sẽ thật dễ dàng khi bạn trình bày ý tưởng của mình đến một cá nhân hoặc một nhóm nhỏ những người có cùng suy nghĩ. Thử thách lớn hơn sẽ xuất hiện khi bạn cố gắng thuyết phục một nhóm người với những quan điểm khác biệt. Và rồi nhiệm vụ khả thi nhất của bạn là thảo luận một cách ngắn gọn các vấn đề bạn đang cố gắng giải quyết và khả năng tác động của giải pháp đó đến công việc kinh doanh, nhân viên hoặc khách hàng của bạn. Tiếp theo, truyền tải thông điệp của bạn đến những quan điểm khác nhau trong phòng họp. Ví dụ, tác động tới cả khối óc – "Nếu bạn đang phân vân vì sao vấn đề này lại có sức thuyết phục, hãy để tôi chia sẻ dữ liệu với bạn" – và trái tim – "Và với những người còn đang phân vân về ý nghĩa của nó đối với chúng ta, hãy để tôi kể cho các bạn nghe một câu chuyện về sự ảnh hưởng của nó đến marketing." Như vậy bạn đã tác động được đến trái tim.

Dù có tiếp cận bằng phương pháp nào, khi càng bắt đầu quy trình này một cách thấu đáo, bạn sẽ càng trở nên hiệu quả.

Phần lớn khả năng tác động của bạn đến mọi người được tạo ra bởi sự hiểu biết của bạn về những quan điểm khác biệt của họ và tinh thần sẵn sàng tiếp cận họ. Dù bạn có đang thuyết trình một đề xuất với ban lãnh đạo, cố gắng thuyết phục cấp trên tiếp nhận ý tưởng của mình một cách nghiêm túc, hay làm việc với những đồng nghiệp ngang hàng trong đội ngũ hoặc trong tổ chức của mình, hãy nghĩ đến tác động về mặt cảm xúc từ hành động của bạn đối với mọi người, và đánh giá những vấn đề mà bạn có thể

giải quyết cho mọi người. Phương pháp tiếp cận này có thể mang đến cho bạn những mối quan hệ tích cực, hiệu quả và lâu dài.

TÓM TẮT

- Tầm ảnh hưởng là sự kết hợp giữa hai loại hình quyền lực vị trí (làm việc dựa trên chức danh của bạn) và cá nhân (làm việc dựa trên vốn xã hội của bạn).
- Bạn cần phải đặc biệt quan tâm đến cấp trên, bởi vì họ là một đối tượng quan trọng trong sự nghiệp của bạn. Họ có thể mở ra những cơ hội và ủng hộ bạn, nhưng nếu không có sự hỗ trợ của họ, bạn sẽ cảm thấy chán nản.
- Để trở thành một người có tầm ảnh hưởng với đồng nghiệp ngang hàng trong tổ chức, hãy củng cố một mạng lưới có thể hỗ trợ bạn thu thập các thông tin, chia sẻ kinh nghiệm và thiết lập sự liên kết.
- Làm việc cùng đồng nghiệp với những rào cản có thể đặc biệt thử thách, bởi vì văn hóa và những ưu tiên của họ có thể khác biệt với bạn.
- Để quảng bá một ý tưởng cụ thể của mình với những người khác, hãy xem xét kỹ lưỡng quan điểm của họ.

HÀNH ĐỘNG

Củng cố vốn văn hóa của bạn bằng cách:

- Giải quyết một vấn đề nhỏ cho một ai đó. Tiếp tục theo dõi một vấn đề cụ thể đang gây phiền toái. Hỗ trợ cấp trên xử lý nhiệm vụ của họ.
- Học hỏi một điều gì đó mới mẻ về công ty của bạn. Yêu cầu một đồng nghiệp ngang hàng giải thích về một công nghệ mới. Nói chuyện với một ai đó đã làm việc trong tổ chức lâu hơn bạn về sự phát triển của các đơn vị.
- Đề xuất một cơ hội cho ai đó. Đề nghị một thành viên đội ngũ hoặc một đồng nghiệp ngang hàng khởi xướng một cuộc họp đội ngũ hoặc đề nghị một chuyên gia đào tạo cho đội ngũ của bạn.
- Hỗ trợ một đồng nghiệp ngang hàng của bạn. Khám phá xem bạn có thể hỗ trợ một ý tưởng quan trọng với một trong những đồng nghiệp của mình và củng cố sự thành công của họ không.
- Xây dựng mối quan hệ với những bạn bè làm việc ngoài

công ty để thiết lập và mở rộng mạng lưới của bạn. Dành một chút thời gian với những đồng nghiệp mà bạn có thể học hỏi, chia sẻ thông tin, hoặc hợp tác để đạt được những kết quả kinh doanh khả quan.

Trong trường hợp bạn phải quan tâm đặc biệt tới cấp trên:

- Đặt bản thân vào hoàn cảnh của cấp trên. Cân nhắc những mục tiêu và áp lực đã tạo động lực cho sự nghiệp của họ, và bạn có thể giúp đỡ họ thành công như thế nào.
- Làm sáng tỏ kỳ vọng của họ. Thông qua những cuộc đối thoại và sự quan sát, hãy tìm ra các mối quan hệ công việc mà họ muốn thiết lập với bạn. Thể hiện cho họ thấy được những thay đổi mà bạn tìm kiếm sẽ mang lại lợi ích cho họ như thế nào.
- Thích nghi với phong cách làm việc của họ. Điều chỉnh những mối tương tác hằng ngày của bạn suôn sẻ nhất có thể bằng cách thích nghi với những thói quen như phong cách giao tiếp hoặc quy trình đưa ra sự quyết định của họ.

Trong trường hợp bạn cần phải đánh giá trước xem nên tác động đến cảm xúc hay lý trí của khán giả:

- Để giành được trái tim của khán giả, hãy lồng ghép tính cá nhân khơi gợi cảm xúc cho luận điểm của bạn. Hãy kể một câu chuyện và áp dụng phép ẩn dụ hoặc tương đồng.
- Để thu phục được những khối óc, hãy trình bày các dẫn chứng thuyết phục và thúc đẩy khán giả của mình tham gia vào đó bằng cách đặt ra những câu hỏi sắc bén. Tập trung vào những logic hỗ trợ cho đề xuất của bạn.

6

Giao tiếp một cách hiệu quả

Để thành công với vai trò của một nhà quản lý trong môi trường kinh doanh điên cuồng ngày nay, bạn cần có khả năng thu hút và giữ được sự chú ý của mọi người. Dù bạn có nói chuyện thân mật với đội ngũ của mình, thuyết trình trước một nhóm đồng nghiệp, viết thư điện tử, báo cáo hay dẫn dắt một cuộc họp, những ý tưởng của bạn vẫn khó thu hút được sự tập trung của những người đang lắng nghe. Trong khoảnh khắc này, họ đang theo dõi bạn phân tích về tình hình tài chính của quý III, nhưng trong khoảnh khắc tiếp theo, họ lại nghĩ về bức thư điện tử cần phải trả lời, hoặc đứa con đang bị cúm.

Khi là người tiếp nhận giao tiếp, chúng ta tìm kiếm những thông tin thuyết phục, cụ thể, đơn giản với một tiếng nói đích thực. Việc tạo ra sự giao tiếp như vậy yêu cầu một kế hoạch và sự chuẩn bị cẩn thận, dù là viết hay nói, trong một biên bản, bài thuyết trình hay cuộc họp.

TÌM KIẾM TIẾNG NÓI CỦA BẠN VỚI TƯ CÁCH LÀ MỘT NHÀ LÃNH ĐẠO

Chúng ta thường nghĩ rằng những người giao tiếp giỏi có một sức hút đặc biệt, họ sở hữu một giọng nói hoặc văn phong khiến bản thân trở nên quyền lực. John Antonakis, Marika Fenley và Sue Liechti, các nhà nghiên cứu đến từ Đại học Lausanne, đã nghiên cứu về sức hút của hàng chục nhà lãnh đạo kinh doanh và tìm được một vài thủ thuật hùng biện được cho là rất hiệu quả – đến mức mà trong nghiên cứu đó, những thủ thuật này đem lại 60% sự cải thiện trong kết quả đánh giá năng lực của các nhà lãnh đạo.

Tuy nhiên, sức hút không phải là một yếu tố thần kỳ mà chỉ vài người sở hữu, còn những người khác thì không. Trở thành một

người giao tiếp tài ba là điều khả thi với bất kỳ ai biết học hỏi bộ hành vi mà các nhà nghiên cứu này đã chỉ ra:

- **Giọng nói đầy sức sống.** Giọng nói đều đều sẽ mang lại cảm giác lãnh cảm, vì vậy hãy thay đổi âm lượng giọng nói của bạn khi nói chuyện. Hãy sử dụng giọng nói để thể hiện cảm xúc và kiểm soát tốc độ nói của bản thân. Thi thoảng hãy ngắt giọng để tạo ra sự kịch tính và truyền tải cảm giác kiểm soát môi trường xung quanh bạn.
- **Biểu hiện gương mặt.** Hãy giao tiếp bằng mắt, và để người nghe nhìn thấy cũng như nghe thấy sự đam mê của bạn. Bạn sẽ không muốn tất cả những phản ứng cảm xúc của mình đều thể hiện rõ ràng (ví dụ, việc thể hiện sự giận dữ hiếm khi là một ý tưởng hay), nhưng một nụ cười hay cái chau mày, sự bận tâm hay sự thích thú, tất cả đều thể hiện sự kết nối với bản chất con người bạn.
- **Cử chỉ.** Ngôn ngữ cơ thể có thể giúp nhấn mạnh một quan điểm. Ví dụ, nắm chặt hai tay để thể hiện ý tưởng "hợp tác làm việc", "sự hòa nhập" hoặc "sự đoàn kết". Hoặc hãy để bàn tay của bạn mở xuống để thể hiện "những cánh cửa mở", "sự minh bạch"... Bạn có thể kiểm nghiệm vốn cử chỉ của riêng mình bằng cách luyện tập những bài thuyết trình trước gương.
- **Những biểu hiện về niềm tin đạo đức hoặc tình cảm chung.** Khẳng định những niềm tin và kinh nghiệm chung có thể tạo ra động lực lớn, đó là điều mà những nhà xã hội học đã biết từ lâu. Khi bạn suy ngẫm về những giá trị và ý tưởng của nhân viên, bạn sẽ kích hoạt cảm giác nguyên thủy của sự đoàn kết và hứng thú.
- **Sự đối lập.** Đây là những điều dễ học và dễ sử dụng: một số biến thể của "Không phải cái này – mà là cái kia" hoặc "Mặt này – mặt khác". Những mẫu câu này sẽ tạo ra sự kịch tính một cách tự nhiên và làm não bộ của chúng ta cảm thấy dễ chịu.
- **Các danh sách gồm ba phần.** Thực tế đây là một con số kỳ diệu: nó thể hiện xu hướng, tạo nên ấn tượng về sự hoàn thiện và dễ dàng ghi nhớ. Hãy sử dụng kỹ thuật này khi bạn lên đến điểm cao trào của một lời nhận xét, đặc biệt khi đang cần đến một hành động.

Tuy nhiên để những kỹ thuật này đạt hiệu quả, bạn cũng cần tích hợp chúng vào phần thuyết trình của mình một cách tự nhiên. Một chuỗi những cử chỉ và danh sách gồm ba phần cứng nhắc sẽ

thất bại thảm hại, trừ khi nó được hòa quyện vào phong cách nói chuyện và ngôn ngữ cơ thể của bạn, chưa cần nói đến những giá trị và trải nghiệm của bản thân bạn. Đặc biệt khi bạn thuyết trình với một người đã biết về bạn – ví dụ như đội ngũ của bạn – hãy nhớ rằng những điều bạn gây ấn tượng với họ "trên sân khấu" cần phải đồng nhất với bản chất con người bạn mà họ đã biết trong giờ giải lao. Để đưa bài thuyết trình của bạn đến gần hơn với sự đồng nhất, hãy tự hỏi bản thân:

- Bạn cảm thấy thoải mái nhất để giao tiếp trong những hoàn cảnh nào? Bạn có thể áp dụng những thủ thuật mình sử dụng trong hoàn cảnh đó một cách rộng rãi hơn vào những hoàn cảnh khác như thế nào?
- Những phần đích thực nào trong con người bạn đang gặp khó khăn khi thể hiện tại nơi làm việc trong thời điểm này? Ví dụ, có thể bạn cảm thấy đam mê và quả quyết về công việc của mình, nhưng bạn không làm được như vậy trong các buổi họp. Một trong những thủ thuật này có thể hỗ trợ bạn trong việc thể hiện phần đó của con người mình một cách rõ ràng hơn như thế nào?

Hãy luyện tập sử dụng những thủ thuật được liệt kê ở đây cho đến khi bạn tìm ra được điều khiến mình cảm thấy thoải mái nhất và cho phép bạn cảm thấy tự nhiên và thuyết phục nhất khi đối diện với người khác.

Là một nhà lãnh đạo mới, có thể bạn thấy rằng mình vẫn chưa tìm được tiếng nói đích thực của bản thân. Nhưng trong quá trình hiểu ra được điều gì là quan trọng với mình trong vai trò là một nhà lãnh đạo, và việc bạn muốn thể hiện bản thân trước người khác như thế nào, bạn sẽ bắt đầu phát triển được tiếng nói của bản thân để giao tiếp và tạo ra sự ảnh hưởng với người khác.

LÀM CHỦ NGÔN NGỮ VIẾT

Những đồng nghiệp có thể biết được phần lớn con người bạn thông qua ngôn ngữ viết, từ thư điện tử, báo cáo, đề xuất, các bài thuyết trình, những tin nhắn cho đến các bài viết trên mạng xã hội. Tuy nhiên với hình thức giao tiếp này, bạn chỉ có một số ít những công cụ để nắm bắt và giữ được sự chú ý của người khác: bạn không thể vươn người lên phía trước hoặc thực hiện một cử chỉ để nhấn mạnh một quan điểm. Đó là lý do vì sao những bản viết tốt không chỉ liên quan đến ngữ pháp và cách sử dụng từ, mà còn liên quan tới cấu trúc, sự rõ ràng và giọng điệu. Bạn không cần thiết phải là một người viết chuyên nghiệp để đạt được mục đích

này; thay vào đó, hãy thực hiện những bước sau đây khi bạn soạn thảo và trau chuốt từ ngữ của mình:

Bước 1: Chuẩn bị

Trước khi bắt đầu viết, bạn cần biết được mình đang muốn nói lên điều gì. Bạn đang tranh luận cho một ý tưởng hay quan điểm nhất định? Bạn đang trình bày ngữ cảnh cho một cuộc thảo luận? Bạn đang cung cấp tư liệu về một quy trình nội bộ? Trong cuốn HBR Guide to Better Business Writing (Viết hay không khó[2]), chuyên gia sử dụng từ ngữ Bryan A. Garner đã đề xuất việc viết ra ba nội dung chính của bạn thành những câu hoàn chỉnh, thể hiện sự logic của bạn rõ ràng nhất có thể. Bằng cách đó, khi bắt đầu viết, bạn đã hiểu được những ý tưởng mà mình muốn truyền đạt và những luận điểm bổ sung mà mình sẽ đưa ra.

Bên cạnh đó, hãy suy nghĩ về người đọc của bạn trong giai đoạn này. Họ đã biết được những gì về chủ đề của bạn, và họ sẽ đưa ra những câu hỏi gì? Người đọc tài liệu của bạn là những người làm việc trong hay ngoài công ty? Liệu họ sẽ phản đối hay đồng thuận với ý tưởng của bạn? Liệu họ chỉ cần đến những tiêu đề, một bản phác thảo chi tiết, hay cả hai? Hãy lựa chọn một nguyên tắc tổ chức bài viết có thể giúp chủ đề của bạn tiếp cận với người đọc một cách dễ dàng nhất. (Xem Bảng 6-1).

Một khi bạn đã chọn lựa được một nguyên tắc tổ chức bài viết, hãy tạo ra một bản phác thảo thể hiện ý tưởng và những luận điểm bổ sung theo thứ tự. Điều này có vẻ là một sự chuẩn bị "quá mức", ví dụ như với một bức thư điện tử đơn giản, tuy nhiên khi luyện tập quy trình này càng nhiều, bạn sẽ càng nhận ra rằng kể cả những sự giao tiếp ngắn nhất qua ngôn ngữ viết cũng sẽ mang lại hiệu quả cao, nếu như bạn có sự chuẩn bị và phương thức tiếp cận hợp lý.

Bảng 6-1. Phương thức tổ chức bài viết

Nếu bạn đang viết	Cân nhắc việc sử dụng phương thức tổ chức	Bằng cách
Các nghiên cứu khả thi, kết quả nghiên cứu và những báo cáo kế hoạch	So sánh và đối lập	Đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu của hai khả năng
Bất kỳ hình thức tài liệu nào dành cho những người bận rộn	Theo thứ tự quan trọng	Đưa ra thông tin quan trọng nhất vào phần mở đầu tài liệu
Tài liệu ghi chép một chuỗi các sự kiện	Trình tự thời gian	Liệt kê sự kiện theo trình tự thời gian diễn ra
Bản hướng dẫn hoặc sổ tay sử dụng	Quy trình và quy định	Mô tả ai làm việc gì và khi nào
Báo cáo chuyến đi, bản mô tả máy móc và báo cáo nghiên cứu	Sự sắp xếp theo không gian	Mô tả lần lượt từng khía cạnh của chủ đề
Quy trình công việc, tài liệu đào tạo và thư dịch vụ khách hàng	Từ cụ thể đến khái quát, hoặc từ khái quát đến cụ thể	Bắt đầu với một khái niệm cụ thể hoặc khái quát mà người đọc của bạn đã quen thuộc và rồi chuyển tiếp đến một khái niệm cụ thể hoặc khái quát mới mẻ với họ
Báo cáo kỹ thuật, báo cáo thường niên và báo cáo tài chính	Phân tích	Công thức hóa một giả định và kiểm chứng nó qua những câu hỏi

Nguồn: Mô phỏng theo bài viết Những kỹ năng viết *đăng tải trên* Harvard Manage Mentor, *năm 2016.*

Bước 2: Viết bản thảo đầu tiên của bạn

Bạn không cần phải bắt đầu viết từ phần đầu tiên trong bản thảo của mình. Hãy bắt đầu viết ở phần hoặc nội dung bạn cảm thấy thoải mái nhất. Khi bạn hoàn thành phần đó, hãy chọn ra nội dung tiếp theo mà bạn thấy thoải mái để viết, rồi cứ tiếp tục như vậy. Chỉ cần nhớ dừng lại ở mỗi phần để so sánh bản thảo với kế hoạch của mình. Nhiều người viết để dành lại phần mở đầu cho đến khi kết thúc; sẽ dễ dàng hơn để viết đoạn văn mở đầu hấp dẫn

và ấn tượng sau khi bạn đã biết được nội dung trong phần kết luận của mình.

Garner gợi ý rằng hãy viết bản thảo đầu tiên của mình một cách nhanh nhất có thể. "Những câu văn của bạn sẽ ngắn hơn so với suy nghĩ của bạn," ông nói. "Cách diễn đạt của bạn cũng sẽ tự nhiên hơn, và bản thảo của bạn nên được tạo hình trước khi bạn nhận thức được điều đó. Nếu có một phần khó khăn nhất trong quá trình viết thì đó sẽ là việc viết bản thảo đầu tiên. Nhưng sau khi bạn rút ngắn thời gian thực hiện, nó sẽ không còn khó khăn đến vậy nữa."

Bước 3: Chỉnh sửa bản thảo

Một khi bản thảo của bạn đã được hoàn thành, hãy để nó sang một bên càng lâu càng tốt. Giữ một chút khoảng cách sẽ giúp bạn tìm ra những điểm mà mình đã tranh luận quá mức, đi lạc đề hoặc khiến giọng điệu trở nên ngập ngừng.

Bạn cần đào sâu và xem xét lại bản thảo để thấy mình đã sắp xếp ý tưởng một cách logic, tập trung và rõ ràng hay chưa. Bạn đã thể hiện thông điệp chính của mình một cách rõ nét? Bạn đã kết nối những nội dung hành động một cách rõ ràng? Những thông tin bạn đưa ra có chính xác? Barbara Wallraff, người phụ trách một chuyên mục của tờ Atlantic, đã gợi ý rằng khi đọc lại bản thảo, bạn nên hỏi bản thân: "Bạn cảm thấy như thế nào về điều được nói ra ở đây? Bạn cảm nhận như thế nào về người viết này?"

Bên cạnh nội dung bản thảo, hãy xem xét cả phong cách viết của bạn. Đây là thời điểm để bạn trau chuốt những điều mình đã viết. Hãy sử dụng những từ ngữ dễ đọc, không kiểu cách:

- **Viết câu ngắn.** Quan điểm của bạn sẽ bị che lấp bởi những mệnh đề phức tạp, vì vậy hãy chia nhỏ chúng thành những câu riêng biệt. Và tránh thêm thắt những từ ngữ không cần thiết.
- **Chú ý đến ngôn từ quá trịnh trọng.** Người đọc sẽ đánh mất sợi dây liên kết luận điểm của bạn, hoặc đơn giản là đánh mất ý định để hiểu, nếu bản viết của bạn kiểu cách mà lại trống rỗng.
- **Sử dụng từ ngữ đơn giản hơn.** "Transmogrify" (sự biến hóa) không phải là cách nói hay hơn so với "change" (sự thay đổi). Trái ngược với suy nghĩ thông thường, việc lựa chọn từ ngữ phức tạp không khiến bạn trở nên thông thái hơn.

- **Tránh sự lặp lại.** Ví dụ, câu nói"Tôi cảm thấy hào hứng về cơ hội đầy hào hứng này" trông thật tùy tiện. Cách tốt nhất để tìm ra những vấn đề này là để bản viết của bạn sang một bên trong chốc lát và quay lại sau đó.
- **Trình bày rõ ràng.** Nếu bạn trình bày ý tưởng A, B và C ở phần đầu của bản viết, đừng nhắc lại chúng theo thứ tự C, A và B sau đó. Đồng thời, hãy liệt kê danh sách theo dạng song song; nếu ba luận điểm đầu tiên được trình bày dưới dạng liệt kê theo từng chấm đầu dòng là những câu hoàn chỉnh, hãy đảm bảo rằng điểm thứ tư cũng sẽ được trình bày tương tự.
- **Đọc bản nháp để sửa lỗi ngữ pháp và dùng từ.** Ví dụ như "affect" (làm ảnh hưởng) và "effect" (sự ảnh hưởng), lưu ý đến sự hòa hợp giữa chủ ngữ và động từ – đừng để bị phát hiện gặp phải những lỗi sai thường gặp đáng xấu hổ này. Hãy lưu vào máy tính một số cách để tham chiếu (ví dụ như bài viết *A Quick Guide to Avoiding Common Writing Errors* (tạm dịch: *Hướng dẫn nhanh để tránh những lỗi viết thường gặp*) của Mignon Fogarty trên HBR.org).

Thư điện tử là một hình thức viết đặc biệt phức tạp để có thể thành thạo, mặc dù chúng ta viết thư điện tử thường xuyên; để biết được những lời khuyên đặc biệt, hãy đọc mục "Làm thế nào để viết một bức thư điện tử". Một khi bạn thấy hài lòng với bản thảo của mình, hãy cân nhắc về việc chia sẻ nó với đồng nghiệp. Là đại diện cho những "độc giả" của bạn, họ có thể phản hồi cho bạn biết điều gì là hiệu quả và điều gì không hiệu quả.

Lời khuyên

Làm thế nào để viết một bức thư điện tử?

Khi viết một bức thư điện tử, hãy viết một cách chuyên nghiệp và ngắn gọn.

- Chọn một phông chữ chuẩn màu đen. Tất cả những màu chữ khác đều khó đọc và khiến người nhận đặt ra những câu hỏi về sự chuyên nghiệp của bạn.
- Viết hoa và chấm câu đúng chỗ. Không được bỏ qua việc viết hoa chữ "I" (Tôi) hoặc bỏ quên những dấu hỏi chấm. Nói như chuyên gia viết trong lĩnh vực kinh doanh Bryan A. Garner: "Viết một bức thư rõ ràng ngay từ lần đầu tiên sẽ tốn ít thời gian hơn việc phải giải thích những điều bạn muốn nói."

- Bao gồm dòng tiêu đề ngắn và có tính chất mô tả. Nó sẽ giúp cho bức thư điện tử của bạn trở nên khác biệt trong hòm thư bộn bề, đặc biệt nếu đó là một lời yêu cầu hành động ("Chuẩn bị cho cuộc họp vào thứ Sáu").
- Trình bày quan điểm một cách nhanh chóng. Đưa ra những thông tin then chốt (điều bạn đang muốn tìm kiếm, một hạn chót) lên đầu. Đừng hoang phí câu chữ nịnh nọt người nhận, "Tôi có thể nhờ bạn một việc được không?" là câu hỏi hiệu quả hơn một đoạn văn đầy những lời tung hô và xin lỗi.
- Chia nhỏ những đoạn văn dài. Mọi người sẽ không đọc những đoạn văn dài, vì vậy hãy cắt đi những nội dung thừa và viết những đoạn văn ngắn. Nếu có thể, hãy điều chỉnh độ dài thư điện tử của bạn trong giao diện một màn hình đơn.
- Đọc lại và chỉnh sửa trước khi gửi thư. Cho bản thân cơ hội sửa những lỗi đánh máy và trau chuốt từ ngữ. Danh sách người nhận càng quan trọng và nhiều thì bạn càng nên dành nhiều thời gian trong bước này.

BÀI THUYẾT TRÌNH ĐẦY THUYẾT PHỤC

Bài thuyết trình là một hình thức lai ghép giao tiếp, một sự kết hợp của ngôn ngữ lời nói, văn bản và hình ảnh. Chúng đã trở thành những phương thức chuẩn mực để các chuyên gia chia sẻ thông tin với đội nhóm và các cá nhân. Hình thức này có vẻ không phức tạp như một báo cáo văn bản, nhưng thực tế là việc tổng hợp một bài thuyết trình sẽ mang tính thử thách hơn nhiều.

Để tạo ra một bài thuyết trình có sức hút, bạn cần phải tách biệt nội dung trình chiếu ra khỏi toàn bộ bài thuyết trình của mình. Chúng ta thường xuyên nâng cao nội dung trình chiếu thành sự kiện chính, nhưng vai trò thuyết trình của bạn không bao giờ được đứng sau vai trò của nội dung trình chiếu. Vậy đâu là cách đúng đắn để kết hợp những hình thức này?

Bước 1: Quyết định liệu bạn có dùng những trang trình chiếu?

Những trang trình chiếu có thể là một đồng minh mạnh mẽ của bạn trong khả năng giao tiếp với người xem. Tuy nhiên, nó cũng có thể hủy hoại bài thuyết trình của bạn bằng việc cung cấp cho người xem những điều nằm ngoài trọng tâm, vì vậy hãy sử dụng chúng một cách cân nhắc. Trong những hoàn cảnh quy mô nhỏ và ít tính nghi thức, bạn nên sử dụng bảng trắng hoặc bản in hơn là một màn chiếu lớn sinh động. Khi quyết định sử dụng trang

trình chiếu, hãy thiết kế chúng sau khi bạn đã chuẩn bị những thông điệp then chốt của mình.

Bước 2: Lập dàn ý cho bài thuyết trình

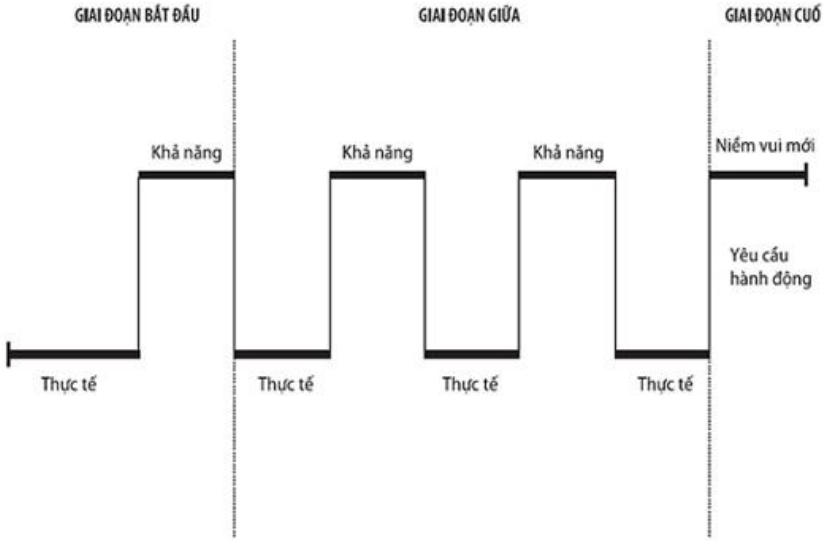
Về cơ bản, bài thuyết trình giống như một hình thức kể chuyện, theo đánh giá của Nancy Duarte, người làm việc với các nhà hùng biện tại TED Talks để cải thiện bài thuyết trình của họ. Duarte cho rằng giống như một câu chuyện hay, một bài thuyết trình có sức ảnh hưởng phải gồm phần mở bài, thân bài và kết luận. Trong kết cấu đó, nó sẽ đặt cạnh nhau sự nguyên trạng, và rồi phá vỡ sự nguyên trạng đó bằng việc giới thiệu những ý tưởng mới đầy khiêu khích: "Ngay tại thời điểm này, hầu hết khách hàng sử dụng dịch vụ của chúng ta để cập nhật tình hình thời tiết. Nhưng sẽ như thế nào nếu chúng ta có thể cung cấp cho họ những thông tin đặc thù địa phương dựa trên nhu cầu của họ?" Hãy sử dụng một phần mở bài giống như vậy để thiết lập một sự xung đột mà phần còn lại của bài thuyết trình sẽ đưa ra phương án giải quyết.

Phần thân bài có thể được sử dụng để trình bày chi tiết vấn đề và đề xuất giải pháp bằng cách đưa ra những ý tưởng về hiện thực và tương lai sự việc. Trong bối cảnh mà Duarte gợi ý ở phần trên, bà tưởng tượng rằng người thuyết trình sẽ tiếp tục như sau:

"Nền tảng của chúng ta được thiết lập để cung cấp dữ liệu khí tượng, nhưng cơ sở hạ tầng mà chúng ta tạo ra có thể tích hợp những bộ dữ liệu khác được sắp xếp tương đồng, giống như giao thông. Tuy nhiên, đội ngũ kỹ sư của chúng ta không có kinh nghiệm trong việc xây dựng khả năng này. Nhưng chúng ta sẽ chuẩn bị sử dụng những chuyên gia đã từng làm việc trong các dự án tương tự trước đây."

Tung hứng giữa tình hình hiện tại và một tương lai tốt hơn sẽ tạo ra sự hứng thú và căng thẳng. (Xem Bảng 6-2).

Bảng 6-2. Mạch truyện có tính thuyết phục



Nguồn: Nancy Duarte, Cẩm nang HBR – Bài thuyết trình thuyết phục, *tạp chí* HBR, *năm 2012.*

Hãy khép lại bài thuyết trình một cách thuyết phục. Đừng kết thúc với một danh sách những việc cần làm dài dòng, ví dụ như "Những bước tiếp theo" với hơn 10 luận điểm chính xác sẽ không thể tạo ra cảm hứng. Hoặc là bạn tóm tắt những điểm then chốt để lưu lại ấn tượng thuyết phục trong trí nhớ người xem, hoặc là bạn nói trúng tâm lý họ:

"Sau những vấn đề xảy ra với nỗ lực mở rộng gần đây, tôi biết rằng chúng ta đều lo sợ sẽ thất bại lần nữa. Nhưng nếu có một điều mà khoảng thời gian vừa qua đã dạy bảo cho chúng ta thì đó là sự kiên cường. Chúng ta đã làm việc hết mình để quay trở lại cuộc chơi; cuối cùng, tôi nghĩ chúng ta đã có một dự án tận dụng được tất cả những điều mình đã học hỏi."

Bước 3: Chuẩn bị phần hình ảnh

Một khi bạn đã lập dàn ý cho toàn bộ bài thuyết trình, đây là lúc bạn chuẩn bị cho phần trình chiếu của mình. Hãy nghĩ rằng "càng ít càng tốt". Người đọc cần phải hiểu được nội dung trang trình chiếu trong vòng ba giây, điều đó có nghĩa là bạn cần phải sắp xếp nội dung một cách hết sức hợp lý. Dưới đây là những quy tắc đã được kiểm chứng của Duarte để có được một phần trình chiếu tuyệt vời:

- **Trang trình chiếu không có nghĩa là lời nói.** Đừng yêu cầu người xem phải đọc theo trang trình chiếu; sự chú ý của họ

rất dễ bị đánh mất. Đừng viết ra toàn bộ luận điểm của bạn trên một trang trình chiếu. Nếu bạn lựa chọn sử dụng những bản ghi chú hoặc máy nhắc, hãy giấu chúng khỏi tầm nhìn của người xem.

- **Mỗi ý tưởng trên một trang trình chiếu.** Mọi người chỉ có thể xử lý một dòng thông tin tại một thời điểm. Hãy lựa chọn câu chữ hoặc hình ảnh giúp củng cố các quan điểm then chốt (ví dụ, một biểu tượng thể hiện một ý ẩn dụ then chốt) hoặc giúp người xem ghi nhớ được điều bạn muốn truyền đạt (ví dụ, một thuật ngữ thông dụng).
- **Nội dung chi tiết trên những tờ ghi chú.** Kích cỡ nhỏ của chúng sẽ khiến bạn phải đơn giản hóa nội dung của mình, và giúp bạn dễ dàng sắp xếp hơn. Hãy tạo ra một dàn ý hoàn chỉnh theo cách này trước khi bạn mở phần mềm PowerPoint và bắt đầu thử với những định dạng trang trình chiếu.
- **Những hình ảnh tươi mới.** Hãy động não để tìm ra những ý tưởng hình ảnh, càng nhiều càng tốt. Sẽ tốt hơn nếu bạn chọn một hình ảnh hay ẩn dụ kỳ quặc một chút, chứ không phải một điều gì đó nhàm chán và dễ bị quên lãng. Hãy xem mục "Làm thế nào để dữ liệu bùng nổ?" để có những lời khuyên về việc trình bày dữ liệu.
- KISS (Keep it simple, stupid) (Làm đơn giản thôi, đồ ngốc). Hãy chọn một phông chữ đơn giản, dễ đọc, cỡ chữ lớn. Đôi lúc, sự xuất hiện của gam màu sáng có thể tạo ra hứng thú thị giác hoặc điểm nhấn ý tưởng, nhưng đừng để tính thẩm mỹ che lấp tính rõ ràng.

Lời khuyên

Làm thế nào để dữ liệu bùng nổ?

Bạn có thể truyền tải ý nghĩa dữ liệu của mình một cách nhanh chóng như thế nào?

- Tối thiểu hóa những thông tin bạn cần để thể hiện một nội dung. Bạn không cần phải khiến người xem quá tải bởi những con số; quá nhiều thông tin sẽ khiến họ phân tán và thậm chí là khó chịu.
- Cho người xem thấy được những nội dung quan trọng. Hãy giúp họ nhìn thấy điều gì là quan trọng bằng việc làm nổi bật những thông tin then chốt với màu sắc tươi sáng và

đánh dấu nổi bật.

- Để dành nhiều khoảng trống. Nó sẽ khiến dữ liệu của bạn dễ nhìn hơn và mang lại cho người đọc một nơi để nghỉ ngơi trong khi phân loại cấu trúc biểu đồ của bạn.

Bước 4: Trình bày như một người chuyên nghiệp

Sau khi chuẩn bị một bài thuyết trình với kết cấu chặt chẽ, hãy sẵn sàng cho sự kiện chính thức:

- **Diễn tập.** Đừng cố nhớ nội dung đến từng câu chữ; nó sẽ gây ra sự cứng nhắc và nhàm chán. Nhưng hãy hiểu rõ tài liệu của bạn đủ để khiến hoàn cảnh, công nghệ và người xem không thể khiến bạn thất bại.
- **Lên kế hoạch cho sự tương tác với người xem.** Khi nào bạn sẽ tiếp nhận những lời nhận xét? Bạn sẽ phản ứng như thế nào nếu ai đó cắt ngang hoặc đưa ra những câu hỏi một cách gay gắt? Nếu có ai hỏi bạn một điều gì đó mà bạn không có câu trả lời thì sao?
- **Bám theo lịch trình.** Một trong những cách tuyệt vời nhất để thể hiện sự tôn trọng của mình với người xem là bắt đầu và kết thúc đúng giờ. Nếu bạn đã phân bổ thời gian cho phần đặt câu hỏi hoặc những hình thức tham gia khác với người xem, hãy tôn trọng cam kết đó.

Thuyết trình không khác gì một màn biểu diễn thực tế trước khán giả. Bạn sẽ phải phản ứng một cách quả quyết, hiệu quả và điều chỉnh tài liệu mà mình đã chuẩn bị sao cho phù hợp với người nghe.

ĐIỀU PHỐI NHỮNG CUỘC HỌP MỘT CÁCH HIỆU QUẢ

Trong khi những bài thuyết trình và văn bản viết hầu hết mang tính chất đơn hướng – tôi nói, bạn lắng nghe – thì những cuộc họp cần có sự tham gia của các cá nhân. Bạn đang quản lý không chỉ sự giao tiếp của bản thân mà còn của mọi người nữa. Bằng việc dành một chút thời gian để chuẩn bị và theo sát, bạn sẽ giữ mọi người được kết nối, ngăn chặn bất kỳ xung đột nào có thể xảy ra, đảm bảo rằng ý kiến của mọi người đều được lắng nghe và giữ cho cuộc họp diễn ra đúng tiến độ, hiệu quả.

Bước 1: Chuẩn bị cho cuộc họp

Hãy lùi lại phía sau và hỏi bản thân xem bạn muốn cuộc họp mà

mình lên kế hoạch sẽ đạt được điều gì. Bạn có cần đến những người liên đới để đưa ra quyết định không? Bạn có chia sẻ thông tin với một đội ngũ khác không? Liệu đội ngũ của bạn có cần tư duy những ý tưởng mới?... Sau khi bạn đã có trong đầu một mục tiêu rõ ràng, hãy phát triển chương trình cuộc họp. Cân nhắc xem những hoạt động gì cần diễn ra trong cuộc họp để đạt được mục đích của bạn, và những sự kiện đó nên diễn ra theo trình tự logic như thế nào. Và rồi phân công một người dẫn dắt và thời gian cụ thể cho mỗi nội dung.

Bạn cũng có thể đề nghị một ai đó điều phối cuộc họp một cách chính thức. Người này sẽ hướng dẫn cuộc hội thoại và phụ trách những vấn đề hậu cần như chia sẻ nội dung cuộc họp, kết nối họp từ xa hoặc ghi chép. Những vai trò bổ trợ trong cuộc họp có thể bao gồm một người ghi chép lại những ý kiến then chốt, những sự bất đồng và các quyết định; một người bấm giờ để đảm bảo cuộc họp sẽ diễn ra đúng với lịch trình; và những chuyên gia mà bạn có thể tham khảo ý kiến.

Khi bạn lên kế hoạch về danh sách những người tham dự, hãy đưa vào những người có vai trò ra quyết định, những chuyên gia và những người liên đới. Hãy rà soát danh sách của bạn dựa trên vai trò then chốt của những người tham dự để đảm bảo rằng bạn không bỏ sót một nhân vật quan trọng hay đưa vào một người không liên quan. Số lượng người tham dự cần phải phụ thuộc vào mục đích cuộc họp: một bí quyết dựa trên kinh nghiệm là mời ít người tham dự hơn nếu mục đích của cuộc họp là đưa ra quyết định, và mời nhiều người tham dự hơn nếu mục đích cuộc họp là tư duy ý tưởng hoặc chia sẻ những thông tin cập nhật.

Cuối cùng, bạn (hoặc người điều phối) cần chuẩn bị những vấn đề hậu cần. Hãy đảm bảo rằng phòng họp được bố trí đầy đủ, bao gồm máy chiếu và công nghệ họp kết nối từ xa. Hãy phân phát tài liệu từ trước cuộc họp, bao gồm nội dung và bất cứ tài liệu nền tảng cần thiết nào.

Là một nhà quản lý bận rộn, bạn thường dễ dàng bỏ qua những bước chuẩn bị này trong các cuộc họp nhanh hoặc thường kỳ. Nhưng nếu bạn muốn mọi người hào hứng với cuộc họp của mình, hãy chuẩn bị để chúng trở nên hiệu quả và ý nghĩa hơn.

Bước 2: Điều phối cuộc họp

Hãy bắt đầu đúng giờ và mở đầu bằng việc giải thích về mục tiêu của nhóm cũng như giới thiệu vai trò của từng người – ví dụ,

người điều phối hoặc người bấm giờ. Và sau đó thiết lập một số quy định cơ bản về việc thực hiện các cuộc đối thoại – bạn có muốn mọi người không dùng điện thoại hay máy tính xách tay? Những người tham gia từ xa nên xen vào cuộc đối thoại như thế nào? Ai là người có vai trò đưa ra quyết định?... Và những quy định tương tự.

Trong quá trình diễn ra cuộc họp, hãy duy trì sự chú ý của mọi người bằng cách nêu bật những thời điểm chuyển đổi nội dung, tóm tắt quá trình và nhấn mạnh những quyết định hoặc tuyên bố quan trọng. Cho phép người bấm giờ được ra hiệu khi bạn vượt quá thời gian hoặc ngắt lời một ai đó nếu cần thiết, để giữ đúng tiến độ cuộc họp.

Tuy nhiên, chỉ riêng sự tham gia đầy đủ thì sẽ không mang lại hiệu quả cho một cuộc họp. Hãy hỏi tất cả mọi người: "Liệu chúng ta có còn quên điều gì không?" "Còn ai có quan điểm khác không?", v.v.. Hãy chuẩn bị để ngắt lời những người nói quá nhiều và đề nghị những người im lặng phát biểu ý kiến. Chú ý đến ngôn ngữ cơ thể thể hiện rằng ai đó muốn được đóng góp – vươn người về phía trước, những hơi thở thu mình một cách nhanh chóng, giao tiếp bằng mắt... Nếu có ai đó không nói bất kỳ lời nào trong suốt cuộc họp, hãy khơi gợi suy nghĩ của anh/cô ấy. Và đưa ra gợi ý cho những người tham gia (đọc phần "Lời khuyên: Làm thế nào để điều phối một cuộc họp từ xa?").

Khi bạn đã sẵn sàng để kết thúc cuộc họp, hãy trình bày lại những điểm mấu chốt trong cuộc đối thoại, bao gồm các quyết định, các kế hoạch tiếp theo và sự phân công nhiệm vụ, sau đó kiểm tra lại sự thông hiểu của mọi người. Và rồi kết thúc với một thông điệp đầy động lực: "Chúng ta đã có một buổi thảo luận tuyệt vời ngày hôm nay, cảm ơn rất nhiều. Chúng ta đã làm được rất nhiều việc!"

Lời khuyên

Làm thế nào để điều phối một cuộc họp từ xa?

Những cuộc họp từ xa ẩn chứa những thử thách đặc biệt. Liệu những người tham gia từ xa có thể bám sát diễn biến cuộc họp? Bạn sẽ duy trì sự chú ý của mọi người như thế nào khi họ không ở cùng một phòng họp với mình? Keith Ferrazzi, chuyên viên tư vấn và nghiên cứu về sự lãnh đạo, đã đưa ra những lời khuyên tốt nhất để tạo ra một cảm giác mạnh mẽ về nhận diện đội nhóm mà không làm diễn biến cuộc họp bị chậm lại:

- **Sử dụng camera nếu có thể.** Khi nhìn thấy mặt người khác, chúng ta cảm thấy được kết nối với nhau và với nội dung cuộc họp. Bằng việc quan sát những biểu hiện gương mặt, bạn cũng có thể nhận thức được những thông tin quan trọng về phản ứng cảm xúc và sự ủng hộ đồng thuận. Ít nhất là hãy sử dụng hình ảnh trong những tài liệu được phân phát để mọi người có hình dung về những người tham gia từ xa.
- **Yêu cầu đội nhóm cập nhật từ trước.** Thay vì để mọi người cập nhật tình trạng trong cuộc họp ("như kiểu một nhóm học sinh lớp 5 ngồi xung quanh chiếc bàn rồi đọc cho nhau nghe", theo lời Ferrazzi), hãy yêu cầu những người tham gia gửi trước một bản báo cáo dài nửa trang về các nội dung chính. Hãy làm rõ rằng mọi người đều phải chuẩn bị cho cuộc họp bằng cách xem xét lại những thông điệp, cũng như phần còn lại của chương trình. Mọi người nên chuẩn bị trước khi tham dự cuộc họp để có được một cuộc thảo luận dồi dào thông tin.
- **Xóa bỏ phím chặn tiếng.** Theo lý thuyết, sử dụng phím chặn tiếng là một phép lịch sự bởi nó sẽ ngăn chặn sự làm phiền đến những người còn lại. Trong thực tế, đó lại là sự cho phép được thực hiện nhiều công việc cùng một lúc, thậm chí là rời khỏi phòng khi cuộc họp vẫn đang diễn ra. Đó là một hành động bất lịch sự, và nó sẽ ảnh hưởng nghiêm trọng đến không khí sôi nổi và hiệu quả của cuộc họp. Bạn có thể hạn chế việc thực hiện nhiều công việc một lúc bằng cách yêu cầu những người tham gia trực tiếp đóng góp ý kiến, hoặc thay đổi vai trò của người bấm giờ hoặc người ghi chép cuộc họp.

Nguồn: Keith Ferrazzi, Làm thế nào để điều phối một cuộc họp từ xa, tạp chí HBR, ngày 27 tháng 3 năm 2015.

Bước 3: Theo dõi sau cuộc họp

Hãy gửi đi biên bản cuộc họp vào ngày sau đó, trong đó tóm tắt những điều mà đội ngũ đã đạt được và yêu cầu các thành viên có trách nhiệm với tiến trình trong tương lai. Hãy chú ý đến những chi tiết mang tính cấp cao:

- Những quyết định hoặc kết quả mà bạn mong muốn mọi người ghi nhớ
- Ai là người chịu trách nhiệm cho những kế hoạch tiếp theo,

bao gồm cả bạn
- Ghi chú hạn chót kèm theo mỗi nội dung hành động

Gửi biên bản đến tất cả những người tham dự và bất kỳ ai cần biết đến những điều đã diễn ra.

Nếu bất kỳ thành viên nào tỏ vẻ không hài lòng trong cuộc thảo luận, hãy nói chuyện với họ sau cuộc họp, tốt nhất là nói chuyện riêng để bạn có thể thảo luận về mối quan tâm của họ một cách trực tiếp. Bạn có thể biết được điều gì đó quan trọng có lẽ không bao giờ được nhắc đến trong cuộc họp, hoặc bạn cũng có thể nghe được những phản hồi hữu ích về sự lãnh đạo của mình, và bạn sẽ chiếm được sự ủng hộ đồng thuận của đội nhóm trong tương lai.

Cho dù là trên văn bản hay trong các cuộc họp, sự giao tiếp hiệu quả, kết nối sự chú ý của người nghe sẽ giúp bạn thuyết phục mọi người ủng hộ suy nghĩ của mình. Trong tương lai, những lợi ích này sẽ còn lớn hơn nữa. Bạn càng giao tiếp hiệu quả, tầm ảnh hưởng của bạn sẽ càng trở nên mạnh mẽ.

TÓM TẮT

- Việc tìm kiếm tiếng nói của mình với tư cách là một nhà lãnh đạo đòi hỏi bạn phải tìm ra một bộ chiến thuật hùng biện và hành vi, sau đó tích hợp chúng vào phong cách nói chuyện đích thực của bạn.
- Tất cả những hình thức giao tiếp thông qua văn bản đều sẽ hưởng lợi từ việc dành thời gian để chuẩn bị và xem xét, nhờ vậy bạn có thể trình bày suy nghĩ của mình một cách thuyết phục và chuyên nghiệp nhất.
- Khi phát triển một bài thuyết trình, hãy cân nhắc việc sử dụng trang trình chiếu và nội dung cốt lõi của bài thuyết trình một cách riêng biệt.
- Để cuộc họp diễn ra hiệu quả, bạn cần phải chuẩn bị nội dung chương trình và danh sách những người tham gia một cách cẩn thận, sau đó tích cực khơi gợi quan điểm của tất cả những người tham gia trong quá trình diễn ra cuộc họp.

HÀNH ĐỘNG

Để tìm được tiếng nói của một nhà lãnh đạo

- Lựa chọn một công cụ hùng biện và thử nghiệm trong một cuộc hội thoại. Sự đối lập, danh sách ba phần và những sự

biểu hiện của giá trị đạo đức hay sự đồng cảm dường như sẽ tự nhiên hơn trong các mối tương tác hằng ngày; trong khi những phép ẩn dụ, ví von và so sánh nên được sử dụng trong những cuộc thảo luận quy mô lớn và trang trọng hơn.

- Hãy chọn lựa các cuộc đối thoại đẩy cảm xúc lên cao trào để thử nghiệm những thủ thuật mới. Tích cực luyện tập kỹ năng mới của mình, ví dụ, bạn nên chất vấn cấp dưới tại nơi làm việc, chứ không chỉ trong những cuộc nói chuyện ngắn ngủi tại bãi đỗ xe. Những sự tương tác nghiêm túc sẽ mang lại cho bạn nhiều người ủng hộ hơn, và bạn sẽ có thêm thời gian để tạm dừng và tập trung suy nghĩ trước khi nói.
- Quan sát bản thân khi nói. Hãy quay video bản thân như một phần của quá trình luyện tập; nó sẽ có giá trị thực tế hơn nhiều so với việc bạn chỉ quan sát mình trong gương. Chọn một chủ đề đơn giản như cập nhật tình hình hay một bản thảo chi tiết hơn mà bạn viết cho bài thuyết trình. Xem xét video để quan sát những biểu hiện gương mặt và cử chỉ của mình: Trông bạn như thế nào? Hãy tập trung vào một hành vi cụ thể (ví dụ như cười) và luyện tập điều đó trong tất cả những tương tác của mình.

Khi bạn cần viết điều gì đó:

- Chuẩn bị bằng cách tìm hiểu điều mình thực sự muốn nói (viết ra thành ba câu), hiểu được ai là người nghe của bạn và lựa chọn một phương thức tổ chức.
- Viết bản thảo đầu tiên của bạn một cách nhanh chóng. Không nhất thiết phải bắt đầu ngay với phần mở đầu.
- Khi bạn chỉnh sửa, hãy xem xét nội dung, trau chuốt phong cách, kiểm tra ngữ pháp và cách dùng từ. Hướng đến sự đơn giản thay vì cố gắng làm cho nó thật ấn tượng.

Khi bạn lên kế hoạch cho một bài thuyết trình:

- Hãy lên dàn ý cho bài thuyết trình ở dạng văn nói trước khi bạn mở máy tính lên. Hãy kể một câu chuyện với phần mở bài, thân bài và kết bài.
- Hãy quyết định liệu có cần dùng đến trang trình chiếu hay không.
- Chuẩn bị phần hình ảnh. Lập kế hoạch chi tiết cho bài thuyết trình của bạn với những mảnh giấy ghi chú và giới hạn một ý tưởng cho mỗi trang trình chiếu.

- Hãy thuyết trình như một diễn giả chuyên nghiệp bằng cách luyện tập trước đó. Trong suốt bài thuyết trình, hãy tuân thủ lịch trình thời gian của bạn.

Khi bạn điều phối một cuộc họp:

- Chuẩn bị cho cuộc họp bằng cách xác định mục tiêu, lên chương trình cuộc họp, mời những người tham dự, phân công vai trò và chuẩn bị các vấn đề hậu cần.
- Trong quá trình họp, hãy thiết lập quy định nền tảng cho sự tương tác nhóm, điều phối diễn biến và đảm bảo mọi ý kiến đều được lắng nghe. Kết thúc buổi họp đúng giờ bằng việc tóm tắt các thành quả và những kế hoạch tiếp theo.
- Theo dõi sau cuộc họp bằng việc gửi biên bản đến tất cả những người tham dự. Tìm kiếm những người có thái độ chỉ trích để thảo luận (và xóa bỏ) sự đối lập của họ.

7

Năng suất cá nhân

Bạn đã làm rất tốt khi thực hiện rất nhiều nhiệm vụ với tư cách là một cá nhân đóng góp cho tổ chức; đó có thể là một trong những điều mà tổ chức đã công nhận khi quyết định thăng chức cho bạn. Nhưng có nhiều nhà quản lý mới thấy bất ngờ về mức độ trách nhiệm hiện giờ của họ: không chỉ là nhiều công việc hơn, mà là nhiều loại công việc hơn, tất cả đều có vẻ là phải ưu tiên hàng đầu. Bạn cần suy nghĩ một cách thấu đáo và lập ra kế hoạch cho tương lai, trong khi phải tối ưu hóa việc thực hiện công việc hằng ngày. Bạn sẽ cảm thấy rằng những trách nhiệm này đang kéo bạn đi theo hàng trăm hướng khác nhau một lúc: "Anh đã đọc email của tôi chưa?" "Tôi cần anh phải đảm nhận công việc này." "Anh có hỗ trợ tôi việc này được không?" "Kế hoạch của anh cho năm tài chính tiếp theo là gì?" "Khi nào anh sẽ về nhà ăn tối?", v.v..

Muốn sắp xếp thời gian và năng lượng để có thể đáp ứng được tất cả những yêu cầu này, bạn nhất thiết phải "quản lý năng suất cá nhân". Cụm từ này bao gồm tất cả mọi việc, từ việc nắm bắt lịch trình công việc đến việc hiểu được những thủ thuật để giúp bản thân trở nên hiệu quả hơn và có thể nghỉ ngơi đầy đủ. Trong chương này, bạn sẽ học cách làm thế nào để đặt ra những ưu tiên, duy trì sự tập trung, tránh để sự căng thẳng (và công việc) điều khiển cuộc sống của mình.

NHỮNG YẾU TỐ CẦN THIẾT CHO VIỆC QUẢN LÝ THỜI GIAN

Thời gian của bạn vô cùng quý giá. Quản lý thời gian là một công việc cần thực hiện một cách nghiêm túc để đảm bảo rằng bạn đang sử dụng tất cả thời gian mình có theo một cách khả dĩ nhất. Bạn có thể cảm thấy không thể đánh giá được nỗ lực mình phải bỏ ra. Nhưng sự đền đáp thì xứng đáng với sự nỗ lực ấy. Nó sẽ cho phép bạn nhìn thấy xu hướng và bắt đầu thực hiện những điều

chỉnh để có thể hoàn thành đúng công việc vào đúng thời điểm và trở nên hiệu quả hơn.

Bước 1: Hiểu được mình đang sử dụng thời gian như thế nào

"Lịch trình cũng giống như ngân sách," theo lời Elizabeth Grace Saunders, một chuyên gia về quản lý thời gian: "Bạn không thể quản lý tài sản của bản thân trừ khi bạn hiểu được thói quen tiêu dùng hiện tại của mình." Hãy bắt đầu bằng việc ghi chép hoạt động của bản thân trong ít nhất 1-2 ngày, tốt nhất là trong cả một tuần. Sử dụng ứng dụng theo dõi thời gian hoặc một bảng tính, ghi chú những hoạt động của bạn theo từng khoảng 30 phút, cũng như những sự gián đoạn đáng kể. Theo dõi những hoạt động không được lên kế hoạch, như giải quyết các cuộc gọi điện thoại trong buổi họp, hoặc theo dõi những công việc hành chính trong khi lẽ ra bạn phải chuẩn bị cho một bài thuyết trình.

Bước 2: Tìm kiếm xu hướng

Sau khi đã hoàn thành việc ghi chép, hãy tập hợp các hoạt động theo 5-10 hạng mục và tính toán thời gian bạn đã dành cho mỗi hoạt động. Cân nhắc các hạng mục như trả lời thư điện tử, lập kế hoạch, xử lý khủng hoảng, công việc dự án, quản lý con người, công việc hành chính, thời gian thư giãn, những công việc cá nhân hoàn thành tại nơi làm việc và sự phát triển nghề nghiệp.

Bây giờ, hãy phân tích những dữ liệu bạn đã thu thập được. Bạn đang phân bổ thời gian cho những hoạt động này như thế nào? Bạn dành bao nhiêu thời gian cho việc lập kế hoạch, so với việc giải quyết khủng hoảng? Bạn dành bao nhiêu thời gian cho công việc dự án của bản thân, so với việc quản lý nhân viên trong đội ngũ của mình? Khi bạn nhìn vào sự phân bổ thời gian, điều gì làm bạn ngạc nhiên?

Bây giờ hãy dừng lại và hỏi bản thân câu hỏi quan trọng nhất: *Thời gian mà mình phân bổ có phù hợp với những ưu tiên hàng đầu không?* Sự đền đáp tương ứng với mỗi hoạt động là gì? Những hoạt động nào được gắn liền với những trách nhiệm cốt lõi của bạn và những hoạt động nào thì không? Sự đầu tư nào mang lại ảnh hưởng lớn nhất cho bạn, về mặt cá nhân và mặt chuyên môn? Ví dụ, hãy đánh giá xem liệu bạn có đang dành quá nhiều thời gian cho một dự án bên lề không, liệu có phải bạn đang thiếu thời gian để lập kế hoạch cho tương lai, và liệu bạn có dành đủ thời gian nghỉ ngơi để duy trì sự hiệu quả. Có những hoạt động nào bạn đã và đang làm mà thực sự nên được thực hiện bởi một ai đó khác –

hay không hề có hoạt động nào như vậy? Hãy xem xét những công việc mà bạn nên chuyển giao lại cho một đồng nghiệp hay cấp dưới của mình.

Bước 3: Lập một kế hoạch tổng quát hướng đến mục tiêu

Hãy nhìn vào danh sách những hạng mục hoạt động và phân bổ thời gian cho mỗi hoạt động dựa trên mục tiêu và sự ưu tiên của bạn. Bạn sẽ cần phải đưa ra một sự đánh đổi ở đây, và bạn có thể phải lặp lại một vài lần để thực hiện được chính xác. Sau lần đầu tiên thực hiện đúng, hãy tự hỏi rằng: *Trong trường hợp lý tưởng, mình cần dành bao nhiêu thời gian cho những hoạt động này?* Những con số này có thể không chiếm đến 40 hay thậm chí là 60 giờ mỗi tuần. Vì vậy, trong lần thứ hai thành công, hãy hỏi bản thân: *Lượng thời gian tối thiểu mình có thể xoay sở để hoàn thành những hoạt động này là bao nhiêu?* Hãy tối thiểu hóa lượng thời gian mà bạn sử dụng cho những hoạt động ít được ưu tiên; việc này sẽ giúp bạn có thêm thời gian cho những công việc quan trọng hơn.

Tuy nhiên, trong một lịch trình cân bằng, những hoạt động ưu tiên hàng đầu có thể chiếm một phần nhỏ thời gian của bạn, và điều đó là hoàn toàn ổn. Nhiệm vụ của bạn ở đây chỉ là bố trí đủ thời gian trong lịch trình của mình để đạt được những mục tiêu này, và nếu con số đó là khoảng 5-10 giờ một tuần, điều đó cũng hoàn toàn ổn.

Bước 4: Thực hiện kế hoạch của mình: phân bổ thời gian

Bây giờ là lúc bạn phân bổ thời gian dành cho mỗi hoạt động trong lịch trình. Hãy sử dụng kỹ thuật "phân bổ thời gian", trong đó bạn sẽ chia nhỏ lịch trình của mình thành những khối nhỏ rồi đặt vào mỗi khối một hạng mục, chia nhỏ thành các nhiệm vụ (Xem Bảng 7-1.)

Bắt đầu bằng việc xem xét cho tuần tiếp theo: Những hạn chót, cuộc họp và nhiệm vụ nào đang đến? Những cam kết dài hạn nào mà bạn cần dành thời gian cải thiện trong khung thời gian này? Tiếp đến phân quyền ưu tiên cho danh sách nhiệm vụ đó. Đưa những hoạt động gần sát hạn chót lên đầu ("Chuẩn bị bài thuyết trình vào thứ Tư"), tiếp nối là những hoạt động định hướng mục tiêu ("Nghiên cứu kế hoạch chiến lược"). Bạn sẽ lên lịch trình cho cả hai công việc này xoay quanh những nghĩa vụ tuần hoàn của mình ("Cuộc họp nhân viên hằng tuần"). Ghi chú những hạng mục tương ứng với các nhiệm vụ này.

Bảng 7-1. Công cụ phân bổ thời gian

Lịch trình cho sáng thứ Hai và thứ Ba

Thời gian	Thứ Hai	Thứ Ba
8h00 sáng	Lập kế hoạch Nhiệm vụ: Chuẩn bị thuyết trình ngân sách vào thứ Tư Thời gian thực sự sử dụng:	Lập kế hoạch Nhiệm vụ: Nghiên cứu kế hoạch chiến lược Thời gian thực sự sử dụng:
9h00 sáng	Lập kế hoạch Nhiệm vụ: Nghiên cứu kế hoạch chiến lược Thời gian thực sự sử dụng:	Công việc dự án Nhiệm vụ: Theo dõi những chỉ dạo mới Thời gian thực sự sử dụng:
10h00 sáng	Quản lý nhân viên Nhiệm vụ: Lập kế hoạch gửi danh sách đơn hàng gửi cho Ivan Nhiệm vụ: Xem xét hồ sơ cho vị trí hỗ trợ hành chính Thời gian thực sự sử dụng:	Quản lý nhân viên Nhiệm vụ: Gặp gỡ Ivan về danh sách đơn hàng gửi Thời gian thực sự sử dụng: Nhiệm vụ cá nhân Nhiệm vụ: Gọi điện cho mẹ vào ngày sinh nhật Thời gian thực sự sử dụng:
11h00 sáng	Giao tiếp Nhiệm vụ: Phản hồi thư điện tử Nhiệm vụ: Liên lạc lại với Asana Thời gian thực sự sử dụng:	Họp đội nhóm Nhiệm vụ: Họp nhân viên hàng tuần Thời gian thực sự sử dụng:

Tiếp theo, hãy phân bổ những khối giờ cụ thể cho từng hạng mục. Trong mỗi ô, liệt kê những nhiệm vụ mà bạn sẽ hoàn thành. Trong quá trình thực hiện, hãy tính toán lượng thời gian bạn dành cho mỗi hạng mục và kết hợp tương ứng với sự phân bổ trong bước 3.

Đưa những ô thời gian vào lịch trình thực tế của bạn, ở bất kỳ nơi nào bạn theo dõi các cuộc hẹn của mình, vì vậy bạn cũng sẽ coi trọng những ô vuông của mình như khi bạn chuẩn bị một cuộc họp với cấp trên.

Khi bắt đầu, sẽ tốt hơn nếu bạn ước lượng nhiều hơn (chứ không

phải ít hơn) khoảng thời gian mà mình cần đến. Nhưng để kỹ thuật này đạt hiệu quả, bạn cần có khả năng ước lượng thời gian chính xác, vì vậy hãy theo dõi xem lịch trình của mình có hiệu quả không. Bạn có thể dùng những kinh nghiệm này để lập một kế hoạch tốt hơn trong lần tiếp theo.

Tìm kiếm sự tập trung

Kể cả với một lịch trình được hiệu chỉnh hoàn hảo, việc tuân thủ sự tập trung của bạn vẫn có thể gặp khó khăn. Bạn có một nhiệm vụ lớn cần phải giải quyết, và bạn biết khi nào mình cần phải giải quyết, nhưng bạn bỗng nhận được 5 email khi đang làm nhiệm vụ cuối cùng. Hoặc bạn gặp phải một vấn đề từ ngày hôm qua mà vẫn chưa xử lý, một hạn chót cho một dự án vào ngày mai. Một câu chuyện tin tức mà bạn không thể chờ để tìm hiểu. Một tập giấy tờ không được gọn gàng cho lắmso với góc bàn của bạn, v.v..

"Tìm kiếm sự tập trung" nghĩa là học cách rút lại sự chú ý dành cho những sự nhiễu động tinh thần để tập trung vào công việc cần thiết nhất. Sự tập trung đó có thể mang lại tác động to lớn. Các nhà tâm lý học gọi đây là "dòng chảy" – khi bạn hoàn toàn tập trung vào điều mình đang làm đến mức mất đi cảm giác về thời gian. Mihaly Csikszentmihalyi, người khởi xướng nghiên cứu về dòng chảy, mô tả khái niệm theo cách này:

Hãy tưởng tượng bạn đang trượt tuyết xuống sườn dốc và toàn bộ sự tập trung của bạn dành cho sự di chuyển cơ thể, vị trí của ván trượt, không khí rít qua mặt và những cành cây phủ đầy tuyết lướt qua bạn. Trong sự nhận thức của bạn đã không còn chỗ cho những sự xung đột hay đối lập; bạn biết rằng dù chỉ một chút suy nghĩ hay cảm xúc làm mình sao nhãng cũng có thể khiến bạn ngã vùi trong tuyết. Hành trình ấy hoàn hảo đến mức bạn muốn nó kéo dài mãi mãi.

Dòng chảy giúp tăng cường cả kết quả công việc lẫn nguồn động lực. Bạn sẽ hoàn thành công việc tốt nhất, và bạn cũng có cảm giác tốt về bản thân trong trạng thái này. Nhưng để đạt được điều đó, bạn cần phải xóa bỏ những hành vi và dấu hiệu môi trường khiến bộ não hoạt động một cách vô nghĩa.

Những sự gián đoạn có thể dự đoán trước

Sự gián đoạn thường khiến bạn mất tập trung vào nhiệm vụ trước mắt lâu hơn so với dự kiến. Thật khó để lấy lại sự tập trung: theo như nghiên cứu tại Đại học California, bạn sẽ mất hơn 20 phút để quay trở lại nhịp độ công việc sau khi bị gián đoạn.

Hãy lên kế hoạch trước cho những sự sao nhãng và lôi kéo này. Khi bạn cần tập trung, hãy đóng cửa hoặc treo biển "Không làm phiền". Tắt tất cả tín hiệu thông báo trên điện thoại và máy tính của bạn (ít nhất là các ứng dụng thư điện tử và trò chuyện). Cân nhắc việc ngắt kết nối wifi hoàn toàn, hoặc sử dụng một dịch vụ để chặn những trang web nhất định trong một khoảng thời gian. Hãy thử nghiệm với những chiến thuật khác nhau, và đừng e ngại về việc kể cho đồng nghiệp nghe về nỗ lực của bản thân: "Tôi sẽ làm bài thuyết trình ngân sách vào đầu giờ chiều nay, vì vậy tôi sẽ không sử dụng email cho đến sau ba giờ chiều." Nếu bị gián đoạn, hãy biết cách từ chối hoặc kết thúc cuộc hội thoại nếu bạn cần phải quay trở lại công việc.

Sắp xếp không gian

Nếu không gian xung quanh lộn xộn, bạn sẽ phải mất thời gian tìm kiếm tài liệu mà mình cần để hoàn thành công việc. Bạn cũng sẽ dễ dàng bị sao nhãng hơn, vì những đồ vật/nghĩa vụ khác thu hút sự chú ý của bạn. Đây là những cách bạn có thể làm để khiến không gian xung quanh giúp bạn tập trung tốt hơn:

1. Xóa bỏ sự lộn xộn

Nếu không gian làm việc của bạn thực sự là một mớ hỗn độn, hãy dành một chút thời gian để dọn dẹp nó. Bạn có thể lưu trữ những giấy tờ gì? Bạn có thể chuyển giấy tờ nào sang cho ai khác? Hay vứt đi? Một khi bạn đã hoàn thành việc dọn dẹp ban đầu, hãy giữ thói quen dọn dẹp bàn làm việc của mình khi bạn chuyển giao giữa các nhiệm vụ.

2. Đặt những thứ bạn cần trong tầm với

Đặt những đồ vật bạn dùng đến hằng ngày trên bàn làm việc – một cuốn sổ, một tập giấy ghi chú, tai nghe, v.v.. Sau đó để những đồ vật còn lại trong ngăn kéo, ngoài tầm mắt của mình. Điều này nghe có vẻ kỳ cục nhưng lại cực kỳ hữu ích cho việc giữ tập trung.

3. Làm bản thân cảm thấy thoải mái

Bạn có bị vẹo cổ khi nhìn vào màn hình máy tính quá lâu không? Chiếc ghế có khiến bạn đau lưng không? Hãy điều chỉnh chiều cao và vị trí của những đồ vật này, và đảm bảo rằng tất cả những thứ còn lại trong không gian xung quanh đều khiến bạn hài lòng về mặt thẩm mỹ. Tương tự như những tiếng ồn, ánh sáng chói gắt có thể khiến bạn sao nhãng trong khi bộ não đang làm việc.

Sắp xếp email

Một tin cập nhật từ nhân viên của bạn. Một câu hỏi từ khách hàng. Một lời mời từ cấp trên... Bạn sẽ phải trả lời những tin nhắn này một lúc nào đó, nhưng khi bản thân đối diện với một chuỗi những thông báo, bạn đã làm suy giảm khả năng đáp ứng những sự ưu tiên mà bạn đặt ra cho bản thân. Email có thể trở thành một trong những nguyên nhân khiến bạn lỡ nhịp một dự án, và sau đây là những việc bạn có thể làm để kiểm soát tình trạng lộn xộn.

1. Dọn dẹp hòm thư đến

Giống như việc bạn dành thời gian dọn dẹp không gian vật lý của mình, hãy dành cả thời gian để dọn dẹp không gian ảo. Phân loại email theo người gửi và xóa bỏ những tin nhắn tồn đọng mà bạn không cần đến, cũng như những email mà bạn đã phản hồi. Và rồi tạo ra ba tệp để sắp xếp những email vẫn được giữ lại trong hòm thư của bạn: theo dõi, giữ lại, lưu trữ. Những tin nhắn cần đến một lời phản hồi thấu đáo được chuyển vào tệp theo dõi, trong khi những ghi chú về các sự kiện tương lai (như một lời mời) cần được chuyển vào tệp giữ lại. Lưu trữ tất cả những tin nhắn mà không cần thực hiện trong tương lai, nhưng bạn vẫn muốn ghi chép lại. Hãy tiếp tục sử dụng hệ thống này để phân loại những email mới khi chúng xuất hiện.

2. Bắt đầu lại

Nếu bạn không có thời gian xem lại tất cả những tin nhắn cũ thì đừng làm việc đó. Hãy chuyển tất cả chúng sang một tập lưu trữ và bắt đầu lại với một hòm thư đến mới. Chiến lược này nghe có vẻ tàn nhẫn – bạn sẽ dùng đến tất cả những tin nhắn này một ngày nào đó! – nhưng nếu bạn thực sự không thể phân loại 14.000 tin nhắn chưa đọc, thì việc tuyên bố "email phá sản" sẽ cho phép bạn tập trung vào sự hiệu quả trong tương lai. Nhưng hãy dành bước này chỉ cho trường hợp khẩn cấp; đừng khiến bản thân mang tiếng là một người không biết ứng đáp khi thực hiện việc này quá thường xuyên.

3. Tắt các thông báo

Nếu thực sự cần phải tập trung, hãy tắt đi những tín hiệu thông báo hoặc đóng hết các cửa sổ email. Hãy thiết lập tin nhắn phản hồi tự động trong thời gian bạn không sử dụng: "Tôi sẽ không sử dụng email cho đến 5 giờ chiều để hoàn thành một số công việc, nhưng bạn có thể gọi điện hoặc nhắn tin cho tôi nếu có việc gì

khẩn cấp."

QUẢN LÝ SỰ CĂNG THẲNG

Sự căng thẳng và sự mất tập trung thực tế là hai phần của một vòng tròn luẩn quẩn. Bạn không thể tập trung, vì vậy bạn không hoàn thành công việc. Khi bạn không hoàn thành công việc, bạn trở nên căng thẳng đến mức không thể tập trung được. Và điều đó lặp đi lặp lại.

"Sự căng thẳng là phản ứng sinh lý học với bất kỳ sự thay đổi nào, dù tốt hay xấu. Nó cảnh báo sự phản hồi mang tính thích nghi 'chiến đấu hay bỏ chạy' của bộ não và cơ thể", theo như tiến sĩ Herbert Benson, người sáng lập Viện Y học Trí tuệ Mỹ và một phó giáo sư y khoa tại Trường Y Harvard. Có thể một đồng nghiệp khiến bạn bất ngờ bởi một câu hỏi hóc búa trong buổi thuyết trình, hoặc có thể cấp trên giao thêm cho bạn một nhiệm vụ vào lịch trình công việc vốn đã lấp đầy thời gian của bạn. Đôi khi những vấn đề nội tại gây ra sự căng thẳng, như khi bạn lo lắng về việc sẽ thất bại trong một nhiệm vụ mới đầy khó khăn. Khả năng các nhà quản lý sẽ trải qua sự căng thẳng tại nơi làm việc là rất cao trong những tổ chức hoạt động với tốc độ nhanh chóng và phức tạp ngày nay.

Tất nhiên, có một số sự căng thẳng lại mang tính tích cực. Căng thẳng là một điều tự nhiên, thậm chí là một phản ứng hữu ích có thể tạo động lực và giúp bạn tập trung khi phải chịu áp lực.

Những nhà quản lý tài giỏi nhất luôn biết cách cân bằng lợi ích của sự căng thẳng và tự bảo vệ bản thân khỏi tác động tiêu cực của nó. Theo chuyên gia tâm thần và rối loạn giảm chú ý Edward Hallowell, quá nhiều sự căng thẳng sẽ phá hoại khả năng làm việc của bạn một cách chủ động: "Khi bạn đối mặt với quyết định thứ sáu sau năm lần gián đoạn trong lúc tìm kiếm mẩu thông tin còn thiếu thứ chín vào một ngày mà giao dịch thứ ba đã thất bại và yêu cầu bất khả thi thứ mười hai xuất hiện một cách không mong đợi trên màn hình máy tính, bộ não của bạn bắt đầu hoảng loạn, phản ứng như thể quyết định thứ sáu đó là một con hổ đang khát máu, chực ăn thịt người." Kết quả: sự căng thẳng tồi tệ. Những dấu hiệu bao gồm sự lo lắng không thể kiểm soát, sự vô tổ chức, sự bực bội, không gắn kết, kiệt quệ về mặt thể chất và ốm yếu… tất cả những yếu tố đó dẫn đến kết quả làm việc tồi tệ, chưa nói đến là chất lượng cuộc sống suy giảm.

Những phản ứng này là vấn đề liên quan đến hóa học thần kinh,

chứ không liên quan đến sự phù hợp về mặt đạo đức. Thùy não trước (nơi xảy ra những nhận thức sắc thái như việc đưa ra quyết định, lập kế hoạch và học hỏi), bắt đầu gửi những dấu hiệu căng thẳng đến những khu vực sâu bên trong của bộ não có vai trò điều khiển bản năng sinh tồn của bạn. Và những khu vực đó phản ứng với một chuỗi tín hiệu mạnh mẽ, nguyên thủy: sợ hãi, báo động, thu mình, v.v..

Tất cả những điều này có nghĩa là khả năng đánh giá thông tin và giải quyết vấn đề của bạn sẽ vỡ vụn giống như những phần còn lại trong tâm trí, sau đó cơ thể bạn sẽ bị khóa chặt trong trạng thái khủng hoảng. Hallowell nói: "Trong trạng thái sinh tồn, các nhà quản lý sẽ đưa ra những nhận định bốc đồng, vội vàng một cách giận dữ để kết thúc ngay bất kỳ vấn đề nào xảy ra trước mắt."

Để quản lý tốt hơn phản ứng của bạn, hãy thiết lập các thói quen để điều chỉnh mức độ căng thẳng chung và áp dụng những bài thực hành để giảm bớt áp lực lớn tại thời điểm đó. Khi kiểm soát bản thân một cách hiệu quả, bạn cũng sẽ có thể hỗ trợ đội ngũ của mình quản lý sự căng thẳng của họ.

Những thói quen để điều chỉnh sự căng thẳng

Cuộc sống hằng ngày của bạn chứa đựng nhiều tác nhân gây ra căng thẳng, thậm chí trước khi bạn đối mặt với một hạn chót quan trọng hay đứa con đang bị ốm của mình. Bằng việc thực hiện những thói quen lành mạnh dưới đây, bạn có thể bảo vệ nguồn năng lượng dự trữ của mình khỏi sự hao mòn mỗi ngày đó:

1. Thúc đẩy những cảm xúc tích cực

Thúc đẩy văn hóa tin tưởng, tôn trọng giữa các thành viên trong đội ngũ, nơi bạn có thể khơi nguồn sự thoải mái từ đồng nghiệp của mình dù trong trường hợp khủng hoảng. Hãy dành thời gian cho những mối quan hệ cảm xúc xứng đáng tại nơi làm việc, mặc dù đó không phải là những mối quan hệ chiến lược, và thường xuyên bày tỏ sự biết ơn. Tạo ra thói quen liên kết giữa nhiệm vụ bạn đang thực hiện tại thời điểm này với bức tranh tổng thể, nhờ đó bạn sẽ cảm thấy thoải mái với tiến độ công việc và liên kết với điều thực sự tạo động lực cho bản thân. Khi bạn bắt đầu cảm thấy quá tải, hãy hít thở sâu và thư giãn. Phát triển một quy tắc về việc thường xuyên suy nghĩ về ý nghĩa của mọi thứ, trên quãng đường từ nhà đến công ty. Khi bạn kết nối một cách có nhận thức công việc của mình với một cảm giác mục đích lớn lao – dù đó là việc thay đổi thế giới hay là đảm bảo sự ổn định tài chính của bản thân

– bạn sẽ vượt qua mọi thăng trầm diễn ra mỗi ngày.

2. Chăm sóc bộ não và cơ thể

Quan tâm đến sức khỏe thể chất sẽ giúp làm giảm sự căng thẳng tại nơi làm việc và cải thiện khả năng lãnh đạo của bạn. Giá trị của giấc ngủ không hề bị phóng đại. Hãy nghỉ ngơi bằng cách đặt ra thời gian đi ngủ sớm. Chế độ ăn uống cũng rất quan trọng. Hãy ăn những món lành mạnh theo những khoảng thời gian cách nhau mà bạn cảm thấy tốt nhất. Hạn chế lượng chất cồn nạp vào cơ thể. Cuối cùng, việc luyện tập sẽ giúp tạo ra những chất chống lại sự căng thẳng, và bạn không cần phải trở thành một vận động viên chạy marathon để hưởng thụ lợi ích này. Chỉ cần đi bộ lên và xuống cầu thang hoặc dọc hành lang vài lần trong ngày là có thể mang lại kết quả.

3. Giảm thiểu sự căng thẳng trong việc đưa ra quyết định mỗi ngày

Bạn chỉ có một nguồn năng lượng trí tuệ có hạn, vì vậy đừng lãng phí chúng vào những quyết định ít tạo ra ảnh hưởng như: "Mình sẽ ăn gì vào bữa sáng hôm nay?" hay "Khi nào thì mình nên kiểm tra tin nhắn thoại?" Hãy đưa những sự lựa chọn này vào chế độ tự động bằng việc hạn chế các phương án (bánh quy hay là bánh ngọt) hoặc thiết lập một thói quen (kiểm tra tin nhắn thoại vào 10 giờ sáng mỗi ngày). Nhà tâm lý học xã hội Heidi Halvorson gợi ý rằng bạn nên dành thêm sự hỗ trợ cho bản thân quanh những quyết định khó khăn bằng việc xây dựng trước những kế hoạch "nếu-thì": "Nếu phát hiện ra rằng ngân sách của mình chưa tăng thêm, thì tôi sẽ đi dạo quanh tòa nhà để giữ được sự bình tĩnh và thư giãn."

Những sự can thiệp tại-thời-điểm

Thiết lập những xu hướng, các thói quen tốt và nếp sống hằng ngày sẽ giúp bạn giữ được bình tĩnh để bắt đầu ngày mới. Nhưng khi có một điều cụ thể nào đó khiến cho mức độ căng thẳng của bạn tăng cao, hãy nghỉ ngơi một lúc để gạt bỏ phản ứng sinh tồn mang tính bản năng.

1. Làm một việc gì khác

Con người sẽ hoàn thành những nhiệm vụ khó khăn tốt hơn khi họ thực hiện những việc đơn giản hơn, ví dụ như học vẹt. Bạn có thể nói chuyện với người bạn, chơi trò giải ô chữ vui nhộn, hoặc thậm chí là viết một đoạn mô tả ngắn về một thứ gì đó mà bạn hiểu rất rõ, như ngôi nhà của bạn chẳng hạn. Bạn đang tạo ra

không gian cho bộ não của mình phục hồi lại mạch hoạt động.

2. Tránh ra

Nếu tâm trí bạn xảy ra phản ứng cảm xúc khi đang tương tác với người khác, hãy lịch sự xin phép rời khỏi cuộc họp hoặc kết thúc cuộc trò chuyện điện thoại. Sẽ tốt hơn nếu bạn dành một chút thời gian để điều chỉnh phản ứng của mình hơn là thể hiện một sự phản ứng không thể kiểm soát. Đừng cảm thấy xấu hổ khi cho mọi người biết điều mình đang làm: "Tôi cần một chút thời gian để xử lý tất cả những việc này, nhờ đó tôi có thể quay trở lại với một tinh thần sáng suốt. Hãy nghỉ giải lao 10 phút."

3. Thử tập yoga tại bàn làm việc

Nếu bạn cần một chút thư giãn thể chất để thoát khỏi sự căng thẳng nhưng không thể rời khỏi bàn làm việc, hãy thử một vài động tác căng duỗi phù hợp với chốn công sở. Bạn có thể từ từ xoay vai, luân phiên bên trái và bên phải, hoặc dùng bàn tay để nhẹ nhàng ấn tai của mình về phía bả vai. Uốn cong hai bàn tay nắm vào nhau về phía sau để căng duỗi lồng ngực, hoặc vặn thân trên của bạn áp xuống vùng thắt lưng, trong khi hai chân vẫn chạm đất. Hít thở sâu và để những nhóm cơ của bạn thư giãn khi thực hiện mỗi động tác trong vòng 10-15 nhịp thở.

SỰ CÂN BẰNG CÔNG VIỆC–CUỘC SỐNG

Đối với nhiều nhân viên, cuộc kéo co hằng ngày giữa công việc và thời gian dành cho gia đình, bạn bè, cộng đồng và bản thân cũng chính là một tác nhân gây ra căng thẳng. Công việc của bạn sẽ kết thúc ở đâu? Khi nào bạn sẽ đóng máy tính lại? Khi nào bạn rời khỏi văn phòng? Khi nào bạn bước vào nhà? Chào hỏi gia đình mình? Đi ngủ? Một ngày đã kết thúc hay chưa?

Sự cân bằng công việc-cuộc sống là cách bạn tổ chức mối quan hệ giữa cuộc sống sự nghiệp và cuộc sống cá nhân. Nó bao gồm những thói quen mà bạn phụ thuộc vào để bảo tồn và tái tạo năng lượng của mình, những ranh giới bạn thiết lập xung quanh gia đình và thời gian nghỉ ngơi, và những chiến lược bạn dùng để thương lượng sự xung đột giữa hai yếu tố.

Sau đây là những cách thực hành tốt nhất để giải quyết vấn đề:

Tránh sự mệt mỏi do làm việc quá sức

Bên cạnh những thói quen để điều chỉnh sự căng thẳng, hãy dành

ra những khoảng thời gian nghỉ ngơi trong ngày để nạp năng lượng cho bản thân, như hỏi thăm một ai đó bạn yêu mến hoặc đi dạo xung quanh tòa nhà. Tránh coi việc lướt internet là một chiến lược nghỉ ngơi, vì nó có xu hướng bòn rút động lực của bạn; thay vào đó hãy tập trung vào việc bổ sung động lực. Thậm chí là nhìn ra ngoài cửa sổ cũng có giá trị hơn.

Vào các buổi tối, hãy lên kế hoạch cho việc phục hồi năng lượng. Thay vì ngồi trên ghế sofa xem tivi, hãy làm việc gì đó giúp chủ động gắn kết não bộ của bạn theo một cách thoải mái, ví dụ như nấu một bữa ăn hay đến thăm một người bạn. Sau một khoảng thời gian nhất định mỗi buổi tối, hãy cất những thiết bị kỹ thuật số của bạn vào ngăn kéo hoặc trong tủ đồ và duy trì luật lệ "không email" một cách khắt khe. Bên cạnh khoảng thời gian dành cho gia đình, hãy đảm bảo rằng mình cũng có thời gian cho "bản thân" nữa.

Bảo vệ kỳ nghỉ cuối tuần

Cuối tuần là khoảng thời gian thường lệ dành cho việc nghỉ ngơi, phục hồi và kết nối con người. Kể cả nếu bạn không thể hứa với bản thân một lịch trình 48 giờ rõ ràng, hãy đặt ra ranh giới về việc khi nào bạn sẽ trả lời email hoặc nghe điện thoại.

Cách tốt nhất để bạn tuân thủ những ranh giới này, dĩ nhiên là sử dụng thời gian cuối tuần của bạn một cách chiến lược. Thương lượng những hạn chót mà bạn không thể bắt kịp trong năm ngày làm việc trong tuần, và bám sát lịch trình để không phải xử lý tất cả những nhiệm vụ quan trọng vào ngày cuối tuần. Cuối cùng, hãy đưa ra cho bản thân một lý do thuyết phục để không phải làm việc bằng cách cam kết với những kế hoạch của bản thân vào cuối tuần. Nếu có ai kỳ vọng rằng bạn sẽ xuất hiện tại một đêm nhạc hay một trận bóng đá, bạn sẽ có thêm động lực để hoàn thành công việc trước khi rời văn phòng vào ngày thứ Sáu.

Sở hữu các mối quan hệ

Đôi khi công việc sẽ điều khiển tất cả mọi thứ khác. Dù bạn mất đi một khách hàng quan trọng hay đang trải qua thời kỳ bận rộn, bạn vẫn có thể quản lý sự ảnh hưởng lên những mối quan hệ quan trọng nhất và thương lượng trước về những sự kỳ vọng hợp lý. Những người gần gũi nhất với bạn – ví dụ như vợ/chồng và gia đình – có thể cũng vật lộn với sự cân bằng công việc – cuộc sống của bạn nhiều giống như bạn vậy. Sự đánh cược tốt nhất của bạn là: hãy nói chuyện về việc đó.

Bắt đầu cuộc đối thoại bằng việc trình bày hoàn cảnh vì sao công việc hiện tại của bạn lại có nhiều áp lực như vậy và giải thích về mục đích của tất cả sự nỗ lực này: "Với tất cả nỗ lực lần này, anh đang hỗ trợ đội ngũ chuẩn bị một bài thuyết trình tốt nhất có thể đến những nhà đầu tư tiềm năng. Nếu bọn anh thuyết phục thêm được một nhà đầu tư nữa, tình hình tài chính của công ty sẽ trở nên ổn định và công việc của anh sẽ không còn rơi vào trạng thái khủng hoảng như hiện tại nữa."

Và rồi hãy hỏi về sự thay đổi trong công việc của bạn có ý nghĩa như thế nào với họ: "Em có thể cho anh biết em nghĩ rằng sự thay đổi này sẽ khiến mọi việc trở nên khó khăn với em như thế nào không?" Nếu cần thiết, hãy hỏi thêm thông tin: "Em có thể đưa ra một ví dụ để anh hiểu rõ hơn không?" Đừng coi nhẹ hoặc phản bác quan điểm của họ. Nên thể hiện lòng trắc ẩn và sự hối hận thật lòng với những tổn thương của họ. Và hãy thật cụ thể; nếu bạn không thể trao cho người thương yêu của mình toàn bộ sự chú ý và hiện diện trong thời gian này, ít nhất bạn cũng có thể cho họ thấy rằng bạn hiểu và quan tâm đến cảm giác của họ.

Ngoài ra, hãy hỏi họ rằng bạn nên làm gì để giảm thiểu sự tác động: "Anh có thể làm gì để tình hình trở nên tốt hơn cho em, gia đình và mối quan hệ của chúng ta?" Và hãy hỏi xem liệu bạn có thể xử lý tình huống tốt hơn như thế nào trong tương lai? Đưa ra những tình huống khó khăn mà bạn nghĩ sẽ có khả năng phát triển: "Năm học sắp kết thúc, điều đó có nghĩa là chúng ta cần đến một lịch trình mới cho lũ trẻ cũng như dịch vụ chăm sóc toàn diện cho chúng. Em nghĩ anh có thể làm gì khi tình hình thay đổi như vậy?"

Cuộc đối thoại này có hai mục đích với bạn. Trước tiên, bạn muốn tái khẳng định sự kết nối với người mà bạn quan tâm và thể hiện sự minh bạch về điều đã khiến cho tình hình trở nên khó khăn. Nhưng bạn cũng đang tìm kiếm những phương án để giảm thiểu sự ảnh hưởng tiêu cực của công việc đến mối quan hệ của bạn. Stewart Friedman, giáo sư tại Trường Warton, gợi ý rằng bạn có thể giữ những tiêu chuẩn cao hơn, hoặc khác biệt so với tiêu chuẩn của những người mình yêu thương. Có thể con gái bạn sẽ không bận tâm khi bạn lỡ bữa tối, miễn là bạn vẫn có thể đưa con bé đến trường mỗi buổi sáng. Hay như cha mẹ cũng không thấy phiền lòng nếu bạn không ăn tối với gia đình vài bữa, miễn là bạn vẫn tiếp tục tham dự vào những hoạt động chung. Bạn sẽ không biết trừ khi bạn hỏi.

Nhận thức rằng đó không phải là một trò chơi có tổng lợi ích

bằng 0

Friedman đưa ra luận điểm rằng, bản thân "sự cân bằng công việc-cuộc sống" đã là một thuật ngữ sai. Công việc, gia đình, bạn bè, cộng đồng và sự phát triển bản thân sẽ luôn ở trong trạng thái thay đổi và sẽ không bao giờ có sự cân bằng tuyệt đối giữa chúng. Và suy cho cùng, công việc là mộtphần của cuộc sống. Bạn tâm sự và chúc mừng thành quả của mình với gia đình, trao đổi những trải nghiệm đáng nhớ và tìm kiếm những lời khuyên trong công việc từ bạn bè, chia sẻ những kinh nghiệm và xây dựng kỹ năng của mình trong cộng đồng. Và sự phát triển năng lực lãnh đạo mà bạn mang đến trong mỗi lĩnh vực này sẽ giúp bạn trong những lĩnh vực khác, giống như một chuyên viên cao cấp mà Friedman huấn luyện, người đã tích lũy được kinh nghiệm lãnh đạo và củng cố mối quan hệ với gia đình mình bằng cách tham gia ban điều hành cộng đồng địa phương.

Để phát triển sự nghiệp một cách bền vững, bạn cần phải tích hợp các phần trong cuộc sống mà không hy sinh hạnh phúc của mình. Friedman đã tranh luận rằng tương lai sự nghiệp của bạn thực ra xoay quanh khả năng gìn giữ một cuộc sống sung túc ngoài công việc. Những nhà lãnh đạo xuất sắc có một ý thức rõ ràng về việc họ là ai và họ coi trọng điều gì, những điều được xác định dựa trên trải nghiệm bên ngoài cũng như bên trong môi trường làm việc.

Có một điều thậm chí còn đáng quan tâm hơn công việc: sức khỏe và hạnh phúc của bạn. Sự thiếu cân bằng công việc-cuộc sống có thể phá hoại sức khỏe của bạn theo nhiều cách khác nhau, từ chứng tăng huyết áp, ngủ kém cho đến trầm cảm và lạm dụng thuốc. Cái giá cho những mối quan hệ của bạn cũng sẽ rất lớn. Nếu bạn chủ động cân bằng và kết hợp các nhiệm vụ cá nhân và công việc, bạn có thể bảo vệ sức khỏe của mình và giúp gia đình cùng vượt qua giai đoạn căng thẳng với bạn.

Để đạt được những mục tiêu chiến lược trong vai trò này và cảm thấy hài lòng về cuộc sống toàn diện của mình, bạn cần phải chịu trách nhiệm về năng suất cá nhân. Học hỏi cách quản lý thời gian, sự tập trung và căng thẳng sẽ giúp bạn được tự do suy nghĩ về bức tranh rộng lớn hơn và khiến mỗi ngày của bạn trở nên hiệu quả hơn. Hãy thực hiện điều này cho bản thân, đồng nghiệp, các thành viên trong đội ngũ và cho những người yêu thương của bạn, tất cả những người cần bạn thể hiện tốt nhất khả năng của mình.

TÓM TẮT

- Quản lý thời gian là một thực hành có chủ đích giúp bạn đảm bảo rằng mình đang sử dụng toàn bộ thời gian sẵn có theo một cách khả thi nhất, kết hợp khoảng thời gian bạn có với những mục tiêu và sự ưu tiên của bạn.
- Quan trọng tương đương với việc quản lý thời gian để thực hiện công việc của mình là tìm kiếm sự tập trung để thực hiện công việc hiệu quả.
- Sự căng thẳng là phản ứng sinh lý học với sự thay đổi, và nó mang lại cả tác động tốt và xấu. Hãy nắm lấy sự căng thẳng tích cực và bồi dưỡng những kỹ năng để giảm nhẹ sự căng thẳng tiêu cực.
- Để tối thiểu hóa sự căng thẳng của bạn, hãy đầu tư thời gian chăm sóc bản thân và trí óc.
- "Sự cân bằng công việc-cuộc sống" có thể là một thuật ngữ sai; hãy hướng đến sự kết hợp tích cực giữa công việc và cuộc sống.

HÀNH ĐỘNG

Để quản lý thời gian:

- Hiểu được việc bản thân sử dụng thời gian như thế nào bằng cách kiểm tra chi tiết trong một vài ngày.
- Tìm kiếm xu hướng trong nguồn dữ liệu mà bạn thu thập được về việc sử dụng thời gian: Nó có phù hợp với những ưu tiên của bạn không? Phân tích những điều tạo ra sự chênh lệch giữa kỳ vọng của bạn và thực tế.
- Phát triển một kế hoạch tổng thể hướng đến mục tiêu, trong đó thiết lập khoảng thời gian lý tưởng bạn cần dành cho mỗi hoạt động công việc, cùng sự phân chia rõ ràng những ưu tiên cao nhất và thấp nhất.
- Thực hiện kế hoạch bằng cách chủ động phân bổ thời gian cho những ưu tiên hàng đầu theo sự phân bổ thời gian trên lịch trình của bạn.

Để cải thiện sự tập trung:

- Dọn dẹp không gian làm việc của bạn. Sắp xếp ra những đồ dùng bạn luôn sử dụng, và cất những đồ dùng còn lại vào tủ chứa đồ hoặc vứt vào thùng rác.
- Tư thế thoải mái. Điều chỉnh độ cao và vị trí của máy tính cùng chiếc ghế của mình để bạn có thể làm việc mà không

cảm thấy khó chịu. Nếu bạn không có một chiếc ghế thoải mái, hãy tìm mua một chiếc ngay hôm nay.

- Dọn dẹp hòm thư đến của bạn. Phân chia email nếu bạn có thời gian hoặc dồn tất cả chúng vào tệp dự phòng để tham khảo sau này. Phát triển một thói quen thống nhất về cách bạn chủ động quản lý những email sẽ đến sau.

Để quản lý sự căng thẳng và sự cân bằng công việc–cuộc sống tốt hơn:

- Suy nghĩ về ý nghĩa công việc của bạn vào đầu mỗi tuần. Nhắc nhở bản thân về lý do mình đang làm công việc hiện tại để khơi nguồn cảm hứng.
- Khi bạn cảm thấy thực sự căng thẳng, hãy để trí óc và cơ thể phục hồi chốc lát bằng cách chơi trò giải ô chữ hay thực hiện một vài động tác căng duỗi cơ.
- Hãy dành thời gian để nghỉ ngơi trong tuần làm việc để bản thân không bị kiệt sức. Bảo vệ ngày cuối tuần của bạn bằng cách tránh đặt hạn chót quan trọng vào ngày thứ Năm và thứ Sáu.
- Nhìn trước những hạn chót quan trọng có khả năng ảnh hưởng tới các mối quan hệ cá nhân của bạn, và chia sẻ với những người liên quan để họ biết được điều gì đang xảy ra, và để cùng nhau suy nghĩ về những phương án có thể làm giảm bớt sự căng thẳng.

8

Tự phát triển bản thân

Để sự nghiệp được trọn vẹn, một điều quan trọng là bạn cần chủ động quản lý sự phát triển của bản thân. Thông thường, mọi người mặc định rằng nếu làm việc chăm chỉ, sự nghiệp tương lai sẽ mở ra theo cách mà họ mong muốn. Nhưng với tốc độ phát triển diễn ra nhanh chóng trên quy mô toàn cầu, những nhân viên chuyên nghiệp cần phải cập nhật kỹ năng và mở rộng năng lực của họ thường xuyên hơn bao giờ hết.

Bạn là người ủng hộ mạnh mẽ nhất cho những mối quan tâm của bản thân. Quản lý của bạn phải xoay sở giữa nhiều trách nhiệm và sự ưu tiên, và chỉ có thể thảo luận về nguyện vọng sự nghiệp của bạn trong cuộc họp tổng kết kết quả làm việc hằng năm. Quản lý của bạn cũng sẽ tôn trọng sự chủ động của bạn trong việc đặt mục tiêu, duy trì kỹ năng hiện tại và đề xuất cơ hội phát triển. Mặc dù nhiều tổ chức hỗ trợ sự phát triển của nhân viên thông qua các khóa đào tạo và nhiều chương trình khác, nhưng phần lớn sự phát triển của bản thân sẽ phụ thuộc vào sự lựa chọn và hành động của riêng bạn.

Đối với hầu hết mọi người, ý tưởng về một sự nghiệp "trọn đời" đã trở nên lỗi thời. Thay vào đó, hãy tưởng tượng rằng, sự nghiệp của bạn mở ra theo hình lưới mắt cáo. Lưới mắt cáo là một kết cấu rộng lớn, linh hoạt cho phép nhiều con đường dẫn đến nhiều điểm đích, so với hình thức mệnh lệnh "đi lên" đơn giản của mô hình bậc thang. Chương này sẽ giúp bạn tiến lên trong mô hình lưới mắt cáo sự nghiệp bằng cách khám phá những niềm hứng thú và giá trị của bạn, tìm kiếm những cơ hội phát triển, trau dồi các kỹ năng mới dựa trên những điều mà tổ chức và lĩnh vực của bạn sẽ cần đến trong tương lai, và nuôi dưỡng những mối quan hệ trong nội bộ tổ chức và lĩnh vực của bạn.

MỤC ĐÍCH SỰ NGHIỆP

Bước đầu tiên trong việc tự phát triển bản thân là định nghĩa một cách rõ ràng về mục đích sự nghiệp của bạn. Bạn muốn đạt được điều gì từ công việc của mình? Công việc của bạn nên kết hợp hài hòa với sự nghiệp toàn diện của bạn như thế nào? Bạn mong muốn đạt được thành tựu gì với tư cách là một người lãnh đạo?

Clayton Christensen, một giáo sư thuộc Trường Kinh doanh Harvard, nói rằng đây là việc quan trọng duy nhất mà ông dạy cho sinh viên của mình mỗi năm – để "đặt mục đích cuộc sống của họ lên hàng đầu khi họ (quyết định) sử dụng thời gian, tài năng và năng lượng của mình như thế nào." Đó là bởi nếu không có cảm giác mục đích, bạn sẽ không biết phải phản ứng với những thử thách và cơ hội đến với mình như thế nào.

Để phát triển cảm giác mục đích của bản thân, hãy suy nghĩ về những câu hỏi quan trọng mà chúng ta hay coi thường trong cuộc sống và công việc hằng ngày (xem phần "Bảng hỏi: Tìm kiếm mục đích của bạn").

Nick Craig (chủ tịch Học viện Sự lãnh đạo Đích thực) và Scott Snook (giảng viên cao cấp tại Trường Kinh doanh Harvard) đã đào tạo hàng ngàn quản lý và giám đốc cao cấp. Họ đưa ra lời khuyên rằng, một khi trả lời những câu hỏi này, bạn đã đưa ra một mệnh đề đơn giản, tích cực về mục đích của mình dựa trên những câu trả lời. Không có bất kỳ một định dạng hoặc phương thức tiếp cận chính xác duy nhất nào cho việc phát triển mệnh đề mục đích của bạn. Chỉ cần chạm đến những điều hợp lý đối với bạn. Nếu mệnh đề mà bạn phát triển không thực sự phù hợp ngay từ đầu thì cũng không sao. Trong quá trình sửa đổi, hãy cố gắng làm nó trở nên chính xác và rõ ràng hơn, ngoài ra hãy hỏi ý kiến người khác. Mệnh đề này nghe có giống với bạn không? Nó có thể hiện được con người bạn không?

Mệnh đề mục đích của bạn đóng vai trò nền tảng cho chiến lược tự phát triển bản thân mà bạn sẽ thiết lập trong phần còn lại của chương này. Hãy xem lại mệnh đề của mình một cách định kỳ, khi bạn chuẩn bị đưa ra một quyết định quan trọng hoặc trải qua một thời kỳ vô cùng căng thẳng. Và hãy coi nó như một trợ thủ khi bạn tiếp tục cân nhắc về kế hoạch phát triển bản thân. Mục đích của bạn có thể thay đổi theo thời gian, vì vậy việc xem xét định kỳ và điều chỉnh nó theo suy nghĩ của bạn là rất hiệu quả.

Bảng hỏi

Tìm kiếm mục đích của bạn

Hãy suy nghĩ về những câu hỏi này khi bạn lập kế hoạch phát triển bản thân và công việc.

- Bạn làm tốt công việc gì? Bạn có thể làm những việc đó tốt hơn như thế nào?
- Bạn thích làm công việc gì? Những hoạt động hay trò giải trí nào mà bạn đặc biệt yêu thích khi còn nhỏ, trước lúc mà thế giới này nói với bạn những việc nên và không nên làm?
- Bạn làm việc tốt nhất với mọi người như thế nào? Bạn thích làm việc một mình hay với những người khác? Những mối quan hệ nào có thể đến với bạn – với tư cách là một cấp dưới, một quản lý, một đồng nghiệp ngang hàng hay một người cộng tác? Bạn tạo ra những kết quả tốt hơn với tư cách là một người đưa ra quyết định hay một người tư vấn?
- Bạn có thể hiện tốt trong hoàn cảnh mơ hồ không? Hay bạn cần đến một môi trường được cấu trúc hoàn thiện và có thể dự đoán được?
- Giá trị của bạn là gì? Bạn muốn được nhìn thấy con người nào trong gương mỗi sáng? Những nhiệm vụ hoặc văn hóa tổ chức nào tương đồng với giá trị bản thân bạn?
- Bạn thuộc về nơi nào? Những kiến thức tự tích lũy của bạn nói lên điều gì về nơi mà bạn có thể thành công và hạnh phúc? Những loại hình tổ chức, công việc, con người nào cần để phục vụ kết quả tích cực đó?
- Bạn nên đóng góp điều gì? Hãy nghĩ về công việc hiện tại và vị trí toàn diện của bạn trong tương lai? Bạn nhìn thấy những nhu cầu nào của mình? Dựa trên những điểm mạnh, cách thể hiện trong công việc và giá trị của mình, bạn có thể đóng góp những điều gì độc đáo và đáng kể để thỏa mãn những nhu cầu đó?
- Hãy nghĩ về hai trong số những trải nghiệm thử thách nhất trong cuộc đời bạn. Chúng đã định hình bạn như thế nào?

Nguồn: Phỏng theo Clayton M. Christensen, Bạn sẽ đo lường cuộc đời mình như thế nào?, tạp chí HBR, tháng 7 năm 2010; Peter D. Drucker, Quản trị bản thân, tạp chí HBR, tháng 1 năm 2005; và Nick Craig & Scoot A. Snook, Từ mục đích đến ảnh hưởng, tạp chí HBR, tháng 5 năm 2014.

TÌM KIẾM NHỮNG CƠ HỘI TỪ TRONG TỔ CHỨC CỦA BẠN

Một khi bạn đã xác định rõ ràng mục đích sự nghiệp của mình, hãy bắt đầu tìm kiếm những cơ hội để hướng đến các mục tiêu đó. Có thể bạn muốn mở rộng những kỹ năng nhất định với vị trí hiện tại bằng việc đảm nhận một số dự án đặc biệt hoặc nhiệm vụ đòi hỏi nỗ lực đặc biệt. Hoặc bạn có thể cảm thấy bản thân đã đạt được những điều mà mình mong muốn trong vị trí hiện tại, và bạn đã sẵn sàng cho bước tiến tiếp theo trong sự nghiệp của mình – một vị trí lâu dài hoặc một chuỗi các nhiệm vụ mà bạn có thể học hỏi từ tổ chức.

Hãy cân nhắc việc bắt đầu tìm kiếm từ trong tổ chức hiện tại. Trước hết, bạn đã dành thời gian và nỗ lực cho việc xây dựng danh tiếng, lòng tin và sự tín nhiệm ở đây. Bạn cũng đã quen thuộc với văn hóa tổ chức. Mạng lưới mạnh mẽ nhất của bạn cũng vận hành trong nội bộ tổ chức, điều này có nghĩa là bạn tiếp cận với nhiều cơ hội trong tổ chức hơn là từ một thị trường rộng lớn. Công ty cũng có xu hướng đầu tư đáng kể cho việc phát triển tài năng của bạn; bạn có những kiến thức và kinh nghiệm mà công ty không muốn mất đi. Trong một số trường hợp, bạn sẽ muốn cân nhắc những tổ chức khác (nếu tình hình hiện tại của bạn đang vô cùng tồi tệ hoặc bạn muốn học hỏi một cách vận hành kinh doanh khác), nhưng lẽ thường thì chúng ta nên bắt đầu từ nơi ở gần mình.

Bước 1: Tìm kiếm sự phát triển chính thức

Bắt đầu với quy trình của công ty bạn trong việc phát triển nhân tài. Quản lý của bạn có trách nhiệm giúp đỡ bạn làm rõ mục tiêu của mình và tìm kiếm những cơ hội phát triển phù hợp, vì vậy hãy đặt lịch hẹn với họ trước. Hãy chuẩn bị và nói chuyện với họ về định hướng phát triển của mình. Hãy đặt ra những câu hỏi về cơ hội sẵn có cho bạn. Nếu bạn cảm thấy thoải mái, hãy chia sẻ mệnh đề mục đích của mình và đề nghị cấp trên đưa ra phản hồi và ý kiến.

Những nguồn thông tin khác trong giai đoạn này có thể bao gồm:

- Bộ phận nhân sự trong công ty bạn.
- Các chương trình đào tạo chính thức, ví dụ như khóa đào tạo lãnh đạo được cung cấp bởi tổ chức của bạn, các khóa học nghề kỹ thuật hoặc các chương trình cấp bằng bên ngoài mà công ty cam kết tài trợ.

- Những thông tin tuyển dụng.
- Mạng lưới nội bộ có thể hỗ trợ cho sự phát triển của bạn, mạng lưới ảnh hưởng của bạn, hoặc là mạng lưới tổ chức bởi bộ phận nhân sự.
- Những mối quan hệ cố vấn, được tổ chức một cách chính thức bởi bộ phận nhân sự hoặc do bạn chủ động tạo lập.
- Những nhiệm vụ tạm thời – ví dụ, đảm nhận vai trò mới trong thời gian nghỉ sinh hoặc nghỉ phép của đồng nghiệp.

Bước 2: Thực hiện những cuộc phỏng vấn nội bộ không chính thức

Những cuộc phỏng vấn không chính thức là một cách hiệu quả để thu thập thêm thông tin về bất kỳ vị trí nào. Ví dụ, nếu đang phân vân về việc có nên chuyển sang một bộ phận khác hay không, bạn có thể hỏi bộ phận nhân sự về việc sắp xếp một cuộc đối thoại với một nhân viên hoặc quản lý trong đó. Hoặc, nếu cấp trên biết được và hỗ trợ những tham vọng của bạn, bạn có thể đề nghị họ giới thiệu mình với một ai đó trong phòng ban này. Hãy cố gắng tận dụng những lời giới thiệu; những quản lý tuyển dụng đặc biệt cởi mở với việc gặp gỡ ai đó được giới thiệu bởi một người mà họ tôn trọng. (Xem mục "Bài tập tình huống: Khi các cuộc phỏng vấn mang đến những lời mời làm việc.")

Khi bạn ngồi xuống với đồng nghiệp của mình, hãy nhớ rằng bạn ở đó là để học hỏi chứ không phải để yêu cầu một công việc (ít nhất là chưa đến lúc đó). Bạn nên chuẩn bị cho việc điều phối cuộc đối thoại. Hãy đến với vũ khí là sự tìm hiểu sâu sắc và những câu hỏi thú vị. Một điểm khởi đầu phù hợp là năm câu hỏi dưới đây, được phát triển dựa trên nghiên cứu của nhà chiến lược sự nghiệp Daniel Porot:

- "Bạn đã đến với công việc này như thế nào?"
- "Bạn thích điểm gì ở công việc này?"
- "Có điều gì không thực sự tuyệt vời trong công việc này không?"
- "Điều gì đang thay đổi trong lĩnh vực này?"
- "Những người như thế nào sẽ làm việc tốt trong lĩnh vực này?"

Hãy tôn trọng thời gian của người được phỏng vấn: không quá 20 phút, và hãy tôn trọng giới hạn thời gian này. Sau đó hãy cảm ơn

họ bằng một tấm thiệp viết tay.

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Khi những cuộc phỏng vấn mang đến những lời mời làm việc

Những cuộc phỏng vấn không chính thức trong công ty có thể giúp bạn định hình những sự kết nối, nhưng quá trình đối thoại với những người ở bên ngoài tổ chức cũng có thể mang đến cho bạn một quan điểm. Dù trong trường hợp nào, bạn cần phải chuẩn bị trước khi lấy đi thời gian của những người đang giúp đỡ mình.

Hai năm trước, Matt McConnell, sống tại California, đã muốn chuyển từ bộ phận kế toán sang marketing. Anh ấy không mấy chắc chắn về định hướng này, vì vậy anh ấy bắt đầu tận dụng các cuộc phỏng vấn không chính thức để học hỏi về sự nghiệp của người khác với mong muốn thu hẹp sự tập trung của mình. "Tôi sử dụng các cuộc phỏng vấn để học hỏi về những tổ chức khác và xem liệu đó có phải là nơi mình muốn làm việc hay không," anh ấy nói.

Cuộc phỏng vấn không chính thức đầu tiên của Matt diễn ra không mấy tốt đẹp, và anh ấy đã nhận toàn bộ trách nhiệm. "Tôi đã không chuẩn bị gì cả," Matt nhớ lại. "Có thể khi đó anh ấy đang nghĩ tôi đang làm lãng phí thời gian của anh ấy."

Matt đã học được một bài học quan trọng. "Tôi sẽ không bao giờ phạm phải sai lầm đó nữa. Bây giờ tôi luôn chuẩn bị kỹ càng hơn mức cần thiết," anh ấy nói.

Để sẵn sàng cho buổi gặp mặt, Matt thường đọc hồ sơ LinkedIn của đối phương, tìm hiểu trên Google về sự nghiệp của họ và tham khảo website của công ty họ. Anh ấy có xu hướng đưa ra những câu hỏi giống nhau, thường là về việc mọi người bắt đầu và kết thúc vai trò hiện tại của họ như thế nào. "Nhưng tôi cũng ghi chú lại những câu hỏi cụ thể mà mình muốn hỏi để còn lưu lại gì đó tham khảo trong trường hợp cuộc đối thoại kết thúc không như mong đợi."

Matt cũng có một thói quen sau cuộc họp. "Tôi thường hỏi xin danh thiếp và ngay lập tức gửi đến họ một tấm thiệp cảm ơn viết tay. Tấm thiệp cảm ơn thường dài khoảng ba dòng, và tôi luôn nhắc đến một nội dung cụ thể, phù hợp để họ biết rằng tôi rất trân trọng khoảng thời gian quý giá của họ," anh ấy nói.

“Trong thời gian đầu sự nghiệp, tôi luôn lo lắng rằng tôi chẳng có gì để đáp lại người khác. Nhưng tôi đã học được rằng mọi người thích được chia sẻ trải nghiệm của mình và đưa ra lời khuyên, vì vậy tôi phải thể hiện được thái độ chân thành.”

Cuối cùng, Matt đã có một cuộc phỏng vấn không chính thức đem lại kết quả khả quan với một quản lý marketing của một chuỗi nhà hàng đồ ăn nhanh. “Sau buổi gặp mặt, cô ấy đã gọi điện và nói với tôi rằng chuỗi nhà hàng đang tuyển dụng một vị trí mà cô ấy nghĩ rằng sẽ hoàn toàn phù hợp với tôi,” anh ấy kể. “Cô ấy đã giới thiệu tôi với bộ phận nhân sự, và họ đã gọi điện cho tôi trong vòng 30 phút sau đó để thực hiện một cuộc phỏng vấn qua điện thoại. Cuộc gọi đó đã dẫn đến cuộc phỏng vấn trực tiếp, và cuối cùng là một lời đề nghị làm việc tại chuỗi nhà hàng đó.”

Matt đã làm việc tại chuỗi nhà hàng đó trong vài năm trước khi tiếp tục con đường sự nghiệp của mình. Hiện giờ, anh ấy đang làm quản lý marketing tại Astrophysics, công ty thiết kế máy quét X-ray cho các thiết bị sàng lọc an ninh.

Nguồn: Rebecca Knight, Làm thế nào để tận dụng một cuộc phỏng vấn không chính thức, tạp chí HBR, ngày 26 tháng 2 năm 2016.

Bước 3: Đề xuất một công việc

Đôi khi, việc phỏng vấn một vị trí công việc mở hoặc tham gia một cuộc phỏng vấn không chính thức sẽ dẫn đến một vai trò mới đúng theo mong muốn của bạn. Nhưng nếu không phải như vậy thì cũng đừng từ bỏ. Thay vào đó, hãy đề xuất một công việc mà bạn muốn làm. Điều này cần rất nhiều sự chuẩn bị, nhưng nó sẽ vô cùng hiệu quả trong việc phát triển kỹ năng của bạn để mang lại lợi ích cho tổ chức. Những nhu cầu nào của khách hàng hoặc nội bộ chưa được thỏa mãn? Tổ chức của bạn có thể phát triển đến đâu? Hãy thử tưởng tượng về công ty của bạn theo cách nhìn của một người bên ngoài và thu thập nhiều thông tin nhất có thể từ đồng nghiệp, những cuộc họp công ty, các hội nghị qua điện thoại của cổ đông và từ những địa điểm khác. Dưới đây là một số câu hỏi có thể định hướng bạn trong việc tìm kiếm:

- **Bộ phận hoặc phạm trù kinh doanh nào trong công ty đang trên đà phát triển?** Một bộ phận đang lớn mạnh một cách nhanh chóng có thể sẵn sàng nhận thêm một ai đó đã quen thuộc với nhiệm vụ và văn hóa tổ chức?
- **Có cơ hội nào cho bạn trong một thị trường, địa điểm hoặc**

quốc gia khác? Có khá ít người sẵn sàng thay đổi nơi làm việc, nhưng các công ty đều đang khao khát tìm kiếm những nhân viên sở hữu kinh nghiệm trong nhiều lĩnh vực khác nhau.

- **Tổ chức của bạn đang đối mặt với những vấn đề cố hữu nào?** Làm thế nào để bạn có thể tham gia giúp đỡ họ giải quyết vấn đề?

Một ý kiến để định hình vai trò tiếp theo của bạn, hãy cân nhắc về việc làm thế nào để bạn thực hiện sự thay đổi này. Ai sẽ là người đảm nhiệm công việc hiện tại của bạn? Bạn có thể tích lũy những kinh nghiệm gì để thuyết phục được công ty của mình? Hãy suy nghĩ về các buổi tọa đàm và hội nghị trong nội bộ, bên ngoài hoặc trực tuyến mà bạn có thể tham gia, và tìm cách tham dự vào những chương trình phù hợp với trách nhiệm hiện tại của bạn.

Khi bạn đã sẵn sàng thuyết trình, hãy lựa chọn một người vừa sở hữu quyền lực vừa có sự tín nhiệm để lời đề xuất của bạn trở nên thực tế và với người mà bạn có mối quan hệ tốt nhất. Quản lý trực tiếp của bạn, cố vấn hoặc người bảo trợ cho bạn là những đối tượng phù hợp. Hãy làm rõ những lợi ích từ sự phát triển hoặc vai trò mới của bạn đối với tổ chức. Hãy giải thích vì sao bạn là người phù hợp nhất với công việc, cùng những thông tin chi tiết về năng lực và quá trình làm việc của bạn. Hãy thiết kế cho sự chuyển đổi này, bao gồm tiến độ bàn giao công việc hiện tại hoặc những trách nhiệm liên quan và nắm lấy những thành công đầu tiên trong vị trí mới.

Bước 4: Theo đuổi những cơ hội gia tăng

Đừng nản chí nếu công ty không đồng thuận với ý kiến của bạn ngay lập tức. Bạn cần phải chuẩn bị cho việc thương lượng các bước chuyển tiếp gia tăng, tạm thời, hay quá độ trong sự nghiệp, ví dụ như:

- **Phát triển tại một vị trí.** Bạn có thể tạo ra sự thay đổi cho công việc hiện tại và dần dần bổ sung các nhiệm vụ và phạm vi công việc mong muốn không? Kể cả nếu bước đi này vấp phải sự cản trở, hãy cân nhắc về việc bắt đầu một dự án nhỏ của chính mình. Có lẽ bạn sẽ may mắn hơn trong lần sau nếu như bạn cho các lãnh đạo thấy được kết quả cụ thể.
- **Một tập thể có chức năng đối chéo.** Bạn có thể hợp tác với những nhân viên từ bộ phận khác để những ý kiến của mình được thực hiện không? Sự lựa chọn này giúp bạn mở

rộng mạng lưới của mình và tích lũy được sự hiểu biết về những con đường sự nghiệp khác.

- **Điều chuyển vị trí.** Công ty bạn có đưa ra những nhiệm vụ đặc biệt hoặc những vị trí điều chuyển không?
- **Thực tập nội bộ.** Bạn có thể nỗ lực thỏa thuận để được thực tập dưới quyền một người quản lý nhằm học hỏi một công việc mới không?

Bước 5: Tìm kiếm ở nơi khác

Nếu bạn không tìm kiếm được một cơ hội trong tổ chức của mình, có lẽ đã đến lúc bạn cân nhắc tìm kiếm một nơi khác. Tìm kiếm vị trí ở một công ty mới là hoàn toàn hợp lý khi:

- Sự hứng thú cốt lõi của bạn không phù hợp với những gì mà công ty đề xuất.
- Sự xáo động thị trường khiến cho công ty của bạn bất ổn.
- Công việc của bạn được yêu cầu hoàn thành trong một khoảng thời gian ngắn và không có một con đường sự nghiệp rõ ràng.
- Văn hóa tổ chức không phù hợp với bạn và mong muốn của bạn.

Tận dụng mạng lưới của bạn để tìm kiếm những cơ hội nghề nghiệp, lên lịch trình cho các cuộc phỏng vấn không chính thức với những nhà quản lý có tiếng nói trong lĩnh vực, và kết nối với những người đưa ra quyết định. Tìm kiếm những người cố vấn bên ngoài công ty. Và khi bạn tìm thấy một cơ hội mà mình muốn theo đuổi, hãy đề nghị một vài người giới thiệu bạn tới những nhà quản lý tuyển dụng liên quan (qua email hoặc điện thoại). Trong một số lĩnh vực, những thông tin tuyển dụng trực tuyến có thể thu thập được hàng trăm hồ sơ, tuy nhiên một lời giới thiệu cá nhân và sự tiến cử có thể giúp bạn trở nên khác biệt. Nếu bạn không có sự liên kết cá nhân nào, hãy đưa lời đề nghị đến với mạng lưới của mình. Hãy tìm kiếm ai đó có thể giới thiệu bạn đến một người làm việc trong lĩnh vực mà mình có hứng thú.

Khi tìm kiếm một công việc bên ngoài tổ chức, hãy ghi nhớ những lời khuyên sau: thứ nhất, không được thể hiện sự thiếu tôn trọng khi nói về công ty hiện tại của bạn; thứ hai, đừng sử dụng thời gian của công ty để theo đuổi những cơ hội khác. Hãy sử dụng kỳ nghỉ hoặc thời gian sau giờ làm cho việc tìm hiểu và phỏng vấn của bạn; thứ ba, lên kế hoạch thông báo đầy đủ đến công ty hiện

tại của bạn và hãy rời đi một cách lịch sự nhằm tránh để lại ấn tượng không tốt đẹp với tổ chức.

PHẢN HỒI TỪ CẤP TRÊN VÀ ĐỘI NGŨ CỦA BẠN

Những người làm việc trực tiếp với bạn cũng có thể đóng góp vào sự phát triển của bạn. Họ biết về cách làm việc của bạn rõ hơn bất kỳ ai, và họ có những quan điểm riêng biệt về cả điểm mạnh và điểm yếu của bạn.

Việc tiếp nhận sự phản hồi có thể gây ra căng thẳng, khiến cho bạn cảm thấy bất ổn, lo lắng và sợ hãi. Mặc dù là những thông tin quan trọng cần phải lắng nghe, nhưng cảm xúc tiêu cực có thể ảnh hưởng và chế ngự bạn. Nhiều nghiên cứu khoa học đã chỉ ra rằng, đó là bởi chúng ta thường để tâm đến những phản hồi tiêu cực hơn là những phản hồi tích cực, và cũng nhớ về chúng một cách sâu sắc. Vì vậy, chúng ta sẽ dễ dàng gắn kết với những khuyết điểm của mình, trong khi lại sao nhãng những ưu điểm.

Để học hỏi từ những người đồng nghiệp làm việc trực tiếp với mình, bạn cần luyện tập việc lắng nghe và sử dụng những lời chỉ trích theo những cách tích cực. Và bạn cũng phải học cách sử dụng thời gian một cách hiệu quả nhất có thể dựa trên điểm mạnh và điểm yếu của mình.

1. Hỏi và sử dụng những lời chỉ trích

Một trong những cách để chúng ta nhận được những phản hồi thực sự và theo thời gian thực là hỏi về chúng. Hãy biến công việc này thành một thói quen của bạn. Vào cuối buổi họp nhóm, khi bạn kết thúc buổi đào tạo với một nhân viên, hoặc khi bạn đang trên đường lái xe về từ sân bay với một đồng nghiệp sau chuyến công tác, hãy hỏi họ câu này: “Bạn có nhận xét gì sau khi tôi thực hiện công việc đó, và tôi nên thực hiện nó tốt hơn như thế nào vào lần sau?”

Việc mọi người – đặc biệt là nhân viên của bạn – có thực sự nghiêm túc trả lời những câu hỏi này hay không, sẽ phụ thuộc vào phản ứng của bạn ngay từ luồng ý kiến chỉ trích đầu tiên. Liệu phản ứng của bạn có cho họ biết rằng mình nên giữ im lặng kể từ bây giờ hay không? Hay bạn coi trọng sự trung thực của họ với sự tôn trọng, chú ý và biết ơn?

Bạn sẽ dễ dàng tiếp nhận sự chỉ trích khi nhận thức và kiểm soát được những phản ứng cảm xúc của bản thân. Huấn luyện viên cấp cao và giảng viên của Đại học Stanford, Ed Batista đã nói rằng khi

bạn nghe những lời như "Đừng nghĩ đây là những lời phán xét mang tính cá nhân, nhưng...," bạn nên dừng lại và nhận ra ba thành tố của cuộc đối thoại:

- **Phản ứng mang tính đe dọa của bạn.** Bộ não của bạn đang đi theo xu hướng thần kinh học và sinh lý học cố hữu. Hãy thừa nhận rằng mình đang bị kích động và nhắc nhở bản thân rằng sự nhận thức của bạn về mối đe dọa không có nghĩa là bạn đang bị tấn công.
- **Động lực năng lượng.** Chúng ta trở nên vô cùng nhạy cảm trong quá trình diễn ra cuộc đối thoại, và có xu hướng tạo ra những sự kích động tiêu cực lên người khác. Có phải anh/cô ấy đang cố gắng khống chế bạn hoặc thể hiện uy quyền? Anh/cô ấy đang ngầm phá hoại quyền lực của bạn? Hãy thừa nhận sự sợ hãi của bản thân và lựa chọn việc đưa ra một giả định rộng lượng: "Điều này khiến tôi cảm thấy tồi tệ, nhưng tôi nghĩ rằng anh/cô ấy đang cố gắng giúp đỡ mình."
- **Lựa chọn của bạn.** Nếu có cảm giác rằng mình đang bị phục kích hoặc che mắt, bạn sẽ trở nên hoảng hốt. Nhưng bạn có thể lựa chọn về việc có tham gia hay không. Hãy tự hỏi chính mình: "Tôi có cần bước ra khỏi đây ngay lúc này không? Hay tôi có thể tiếp tục cuộc đối thoại này không?" Cho phép bản thân lựa chọn giữa việc rời đi hay ở lại có thể giúp bạn ổn định cảm xúc.

Một trong những cách tốt nhất để tiếp thu những lời phản hồi khi bạn được chia sẻ là lắng nghe một cách tích cực và thăm dò suy nghĩ của đối phương: "Hãy nói thêm cho tôi nghe." "Tôi không chắc rằng mình hiểu được bản thân. Hãy chỉ cho tôi những điều mà bạn thấy." Tích cực tìm hiểu thêm thông tin sẽ giúp bạn thoát ra khỏi thế phòng thủ và đặt bạn vào tư duy hiếu kỳ, tò mò – điều được coi là dấu hiệu xác nhận của những nhà lãnh đạo tài giỏi.

Theo thời gian, bạn có thể khiến những trải nghiệm này trở nên dễ dàng hơn bằng cách đào sâu mối quan hệ với những người đưa ra phản hồi. Đến khi đề cập tới những chủ đề khó khăn hơn, bạn sẽ cảm thấy an toàn và tò mò hơn về những chia sẻ của họ. Bạn cũng sẽ liên kết được những thông tin tiêu cực vào một bức tranh rộng lớn hơn.

2. Nhận thức được điểm mạnh của mình

Lời phản hồi không nhất thiết phải là tiêu cực. Khi tìm đến các

đồng nghiệp của mình để thu thập những lời chỉ trích mang tính chất xây dựng, bạn cũng nên gắn kết bản thân với họ dựa trên những điểm mạnh của mình. Bài tập "Phiên bản tốt nhất của bản thân", được sáng tạo bởi Trung tâm Tổ chức Tích cực của Đại học Bang Michigan, có thể cấu trúc hóa quy trình này. Mục tiêu của bạn ở đây là thiết lập những trải nghiệm của họ (và của bản thân) thành một tầm nhìn thống nhất về "phiên bản tốt nhất của chính mình", để từ đó đo lường những quyết định và hành động tương lai.

Hãy bắt đầu bằng việc lựa chọn một nhóm đa dạng: thành viên gia đình và bạn bè, những đồng nghiệp cũ và hiện tại, giáo viên, cố vấn và những người khác. Đề nghị họ miêu tả những điểm mạnh của bạn và chia sẻ những câu chuyện cụ thể về khoảnh khắc họ đã chứng kiến được những đặc điểm đó. Và sau đó hãy sắp xếp tất cả những thông tin bạn thu thập được và tìm kiếm những chủ đề chung giữa chúng. Chia nhóm những ví dụ dựa trên chủ đề và cố gắng giải thích xem bạn là ai và bạn cư xử như thế nào khi đạt đến những sự lý tưởng đó. Bảng 8-1 đưa ra một ví dụ về việc tạo ra danh sách những điểm mạnh; mỗi dòng đưa ra những ví dụ của một chủ đề khác nhau.

Bảng 8-1. Phiên bản tốt nhất của bản thân

Phiên bản tốt nhất của bản thân

Chủ đề chung	*Ví dụ*	*Hàm ý khả thi*
Sự hiếu kỳ và bền bỉ	• Tôi từ bỏ sự nghiệp hứa hẹn của mình trong quân đội để học lấy bằng MBA.	Tôi thể hiện tốt nhất khi gặp những thử thách mới.
	• Tôi điều tra và giải quyết một vi phạm an ninh bằng một hướng tiếp cận tiến bộ.	Tôi chấp nhận thử thách và duy trì sự bền bỉ bất chấp khó khăn.

Nguồn: Mô phỏng từ Laura Morgan Roberts, Gretchen Spreitzer, Jane E. Dutton, Robert E. Quinn, Emily Heaphy và Brianna Barker, Làm thế nào để phát huy thế mạnh của bạn?, *tạp chí* HBR, *tháng 1 năm 2005.*

Một khi bạn đã liệt kê ra những kỷ niệm và chủ đề, hãy chuyển hóa những gạch đầu dòng thành một bài văn xuôi. Sử dụng những lời phản hồi và sự quan sát của bản thân để viết một bản mô tả với độ dài khoảng 2-4 đoạn văn về "phiên bản tốt nhất" của bạn. Hãy thử mở đầu với những cụm từ này:

- "Khi ở trong trạng thái tốt nhất, tôi..."

- "Tôi thích..."
- "Những người khác dựa vào tôi để..."
- "Công việc tốt nhất của tôi là..."
- "Tôi thấy được là chính mình nhất khi..."
- "Tôi phát triển khi..."

Bây giờ hãy đọc lại những điều bạn đã viết: Điều gì trong vai trò hiện tại của bạn thống nhất với sự tự minh họa mà bạn đã vẽ ra? Nguồn cơn nào thường tạo ra sự xích mích? Yếu tố nào trong vai trò của bạn có sức mạnh để thay đổi – kết cấu đội ngũ của bạn, cách bạn thực hiện công việc hay sử dụng thời gian?

Cuối cùng, hãy thiết kế một vài thí nghiệm nhỏ để đưa công việc của bạn trở nên thống nhất hơn với những điều bạn đã học hoặc đặt bản thân vào vị trí khả thi nhất để thành công. Thay vì đề xướng một sự thay đổi toàn diện và lớn lao, hãy dần dần thử thực hiện 2-3 sự thay đổi có mục tiêu. Ví dụ, nếu bạn ở trong trạng thái tốt nhất khi hợp tác với những người khác, hãy tìm kiếm những lĩnh vực trùng khớp với đồng nghiệp ngang hàng của mình từ những bộ phận khác và bắt đầu một chuỗi những cuộc họp để thảo luận về việc làm thế nào để các bạn có thể làm việc cùng nhau hiệu quả hơn.

Tiếp thu những phản hồi từ cấp trên và nhân viên của mình sẽ giúp phát triển suy nghĩ của bạn về hình mẫu lãnh đạo mà bạn muốn trở thành. Củng cố những điểm mạnh, giảm thiểu hoặc cải thiện những điểm yếu của mình cũng sẽ giúp bạn trở thành một người lãnh đạo mạnh mẽ hơn. Nó cũng sẽ hỗ trợ cho quá trình phát triển của bạn trong suốt sự nghiệp.

Để có thể quản lý những người khác một cách hiệu quả, bạn cần phải đầu tư vào những năng lực bản thân – tầm ảnh hưởng, khả năng giao tiếp, hiệu quả cá nhân và sự tự phát triển. Để kết nối và ủng hộ nhân viên của mình, bạn cần phát triển quyền lực cá nhân và tiếng nói đích thực. Và để giúp họ sắp xếp công việc, bạn phải hiểu được cách sắp xếp sự ưu tiên thời gian và công việc. Những kỹ năng này có thể giúp bạn trở thành một cá nhân cống hiến cho tổ chức mạnh mẽ hơn, nhưng với tư cách là một nhà quản lý, chúng cũng ảnh hưởng sâu sắc đến sự vận hành của toàn bộ đội ngũ bạn.

TÓM TẮT

- Bước đầu tiên trong quá trình tự phát triển bản thân là xác

định mục đích sự nghiệp của bản thân: Bạn muốn đạt được điều gì từ công việc của mình?

- Tìm kiếm những cơ hội nghề nghiệp, trước tiên hãy xem xét những sự lựa chọn sẵn có tại nơi làm việc của mình.
- Sự phản hồi từ những người đồng nghiệp có thể giúp bạn hiểu được lĩnh vực mà mình có thể phát triển – cũng như những điểm mạnh của bản thân.

HÀNH ĐỘNG

Để định hình mục đích sự nghiệp:

- Hoàn thiện bảng hỏi "Tìm kiếm mục đích của bạn" ở phần đầu của chương này.
- Trình bày lại những câu trả lời cho câu hỏi của bạn thành một lời tuyên bố: "Mục đích của tôi là..."
- Trau chuốt lời tuyên bố của bạn, chia sẻ nó với bạn bè, gia đình và đồng nghiệp để tham khảo ý kiến của họ.

Để tìm kiếm những cơ hội trong tổ chức:

- Tận dụng những cơ hội phát triển chính thức mà công ty bạn đề xuất. Nói chuyện với cấp trên của bạn và bộ phận nhân sự để tìm kiếm những cơ hội sẵn có.
- Thực hiện các cuộc phỏng vấn không chính thức với những nhà quản lý của bất kỳ bộ phận nào mà bạn thấy hứng thú. Sử dụng những mối liên hệ trong công ty để bố trí các cuộc gặp mặt và tham gia với một sự chuẩn bị đầy đủ những câu hỏi hay và thái độ tốt.
- Nếu bạn không hứng thú với bất cứ cơ hội hiện hữu nào, hãy đề xuất một công việc mà bạn muốnlàm. Tìm hiểu xem liệu trong công ty bạn có những nhu cầu nào chưa được đáp ứng hoặc những cơ hội nào chưa được khám phá, và làm thế nào để đội ngũ hiện tại của bạn có thể duy trì qua thời kỳ chuyển giao của bạn.
- Nếu bạn không thể chuyển qua một vị trí hoàn toàn mới, hãy theo đuổi những cơ hội gia tăng từ vị trí hiện tại của bạn, ví dụ như tham gia vào một đội ngũ có chức năng đối chéo.
- Nếu bạn thực sự không nhìn thấy cơ hội phát triển trong tổ chức hiện tại, hãy sử dụng mạng lưới quan hệ của mình để tìm kiếm cơ hội ở một nơi khác. Hãy rời đi một cách lịch sự

nhất có thể.

Đề nghị phản hồi từ cấp trên và đội ngũ:

- Đề nghị mọi người chia sẻ những lời phản hồi thường xuyên nhất có thể – khi kết thúc một cuộc họp hay một bài thuyết trình – từ đồng nghiệp và cả những lãnh đạo cấp trên của bạn.
- Khi bạn nhận được những lời chỉ trích, hãy kiềm chế những phản ứng cảm xúc bản năng có thể bộc phát. Nếu những lời phản hồi khiến bạn cảm thấy tồi tệ hoặc sai trái, lý do vì sao? Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn tạo ra một giả định rộng lượng hơn về người đưa ra lời nhận xét?
- Nếu bạn bắt đầu cảm thấy quá tải với những lời phản hồi tiêu cực, hãy rút lui khỏi cuộc đối thoại và đừng quay trở lại cho đến khi bạn lấy lại được sự cân bằng.
- Hãy sử dụng bài tập "Phiên bản tốt nhất của bản thân" để đề nghị mọi người đưa ra những lời phản hồi tích cực, sau đó tận dụng nó để mường tượng ra một bức tranh về bản thân bạn khi ở trạng thái tốt nhất. Sử dụng những thông tin đó để thực hiện kỹ năng đảo ngược với công việc của bạn: nó sẽ phục vụ cho "phiên bản tốt nhất" của bạn như thế nào?

PHẦN 3
QUẢN TRỊ CÁC CÁ NHÂN

9

Ủy thác với sự tự tin

Ủy thác là một trong những trách nhiệm quan trọng nhất của nhà quản lý. Vai trò của bạn là đảm bảo chọn đúng người để làm đúng việc, đúng thời điểm và đúng cách. Điều đó bao gồm những công việc bạn sẽ làm và những công việc mà mỗi người trong đội ngũ của bạn phải chịu trách nhiệm. Những nhà quản lý hiệu quả nhất thường dành ít thời gian để "làm việc" và dành nhiều thời gian để lên kế hoạch phân bổ công việc, sắp xếp nguồn lực, và huấn luyện nhân viên cách đạt được những kết quả khả thi nhất. Mục đích là đảm bảo rằng công việc của bạn là ưu tiên hàng đầu và có ảnh hưởng sâu sắc đến tổ chức.

Dù vậy, thật khó từ bỏ hoàn toàn sự kiểm soát với những nhiệm vụ cụ thể, đặc biệt nếu bạn thích và hoàn thành tốt những công việc đó, kể cả khi khối lượng công việc của bạn quá tải. Bạn cũng có thể lưỡng lự trong việc ủy thác cho nhân viên cấp dưới một nhiệm vụ đòi hỏi sự nỗ lực hết mình (không phải sẽ dễ dàng hơn nếu bạn tự thực hiện công việc đó sao?) Và sau khi đã ủy thác một nhiệm vụ, bạn phải duy trì trách nhiệm với công việc mà không vượt quá giới hạn vào sự quản lý tiểu tiết. Có nhiều khả năng là bạn cũng sẽ bận tâm về việc tạo ra quá nhiều gánh nặng cho đội ngũ vốn đã rất bận rộn của mình.

Trong chương này, bạn sẽ hiểu được vì sao việc ủy thác lại rất quan trọng, làm thế nào để lên kế hoạch ủy thác và chia sẻ nó với nhân viên của mình, làm thế nào để kiểm tra tiến độ và hỗ trợ đội ngũ, và làm thế nào để tránh được những lỗi quản lý phổ biến nhất.

LỢI ÍCH CỦA VIỆC ỦY THÁC

Một trong những hiểu lầm phổ biến nhất của các nhà quản lý về

sự ủy thác, đó là ủy thác là dấu hiệu của sự yếu kém – rằng họ nên tự mình hoàn thành tất cả mọi công việc. Tuy nhiên, sự ủy thác hiệu quả có thể mang đến những lợi ích thực sự cho bạn, nhân viên và tổ chức của bạn.

Khi quyết định ủy thác, bạn đã xóa bỏ những nhiệm vụ từ danh sách công-việc-cần-hoàn-thành của mình để những người đủ khả năng đảm nhiệm. Điều này sẽ giúp bạn có thêm thời gian để tập trung vào những hoạt động cần đến những kỹ năng riêng biệt và quyền lực của bạn: lên kế hoạch, phân tích kinh doanh, điều phối vận hành, thu hút nguồn lực, giải quyết những vấn đề liên quan đến nhân sự và phát triển nhân viên của bạn.

Đối với nhân viên của bạn, sự ủy thác sẽ tạo ra những cơ hội mới để phát triển và tăng cường động lực. Hãy tưởng tượng rằng bạn đề nghị một nhân viên chuẩn bị nội dung cho một cuộc họp sắp diễn ra. Nhân viên đó sẽ giúp bạn đặt ra mục tiêu cho cuộc họp, thiết kế nội dung thảo luận, lựa chọn người thuyết trình và tìm kiếm lời khuyên từ những người liên đới, tạo ra và truyền bá tài liệu liên quan – những nhiệm vụ nghe có vẻ thật tẻ nhạt và nhàm chán với bạn, nhưng sẽ mang lại cho cấp dưới trực tiếp của bạn một tầm nhìn lớn hơn và những suy nghĩ mới về cách làm việc của tổ chức.

Xét từ quan điểm của tổ chức, sự ủy thác sẽ giúp bạn tối đa hóa nguồn lực của công ty và cải thiện năng suất. Bài toán đặt ra ở đây rất đơn giản: nếu bạn tận dụng được tối đa khả năng của mỗi thành viên trong đội ngũ, bạn sẽ tối ưu hóa được kết quả công việc của toàn bộ đội ngũ. Niềm tin sẽ được củng cố sâu sắc giữa toàn bộ đội ngũ – niềm tin vào bạn (vì đã mở rộng những cơ hội ý nghĩa để phát triển và tạo ảnh hưởng); niềm tin giữa mọi người với nhau (vì đã thực hiện công việc và đạt kết quả tốt); và niềm tin vào chính bản thân họ (vì đã vượt qua những thử thách mới).

PHÁT TRIỂN MỘT KẾ HOẠCH ỦY THÁC

Một khi bạn đã tìm được một nhiệm vụ để ủy thác, hãy bắt đầu bằng việc phát triển một kế hoạch ủy thác trên giấy trước khi nói chuyện với nhân viên của mình. Bản kế hoạch cần phải liệt kê chi tiết tất cả các nội dung, từ lý do vì sao những nhiệm vụ đó là quan trọng cho đến một hạn chót đi kèm.

Phát triển một kế hoạch/một công việc là hết sức quan trọng. Ví dụ, nếu bạn phân công nhiệm vụ cho một ai đó thiếu đi bộ kỹ năng cần thiết, bạn đang đưa cả chính mình và nhân viên đó vào

thế thất bại và thất vọng. Hoặc nếu bạn không thể điều tiết khối lượng công việc cực-kỳ-cao-độ của một nhân viên, bạn có thể sẽ đẩy anh/cô ấy vào tình trạng mệt mỏi vì làm việc quá sức. Và nếu không có một bản mô tả rõ ràng, toàn diện, bạn sẽ không biết liệu nhân viên có thực sự thực hiện đúng công việc cần phải làm. Một kế hoạch ủy thác trên giấy có vai trò là một bản ghi chú mà bạn và nhân viên của mình có thể tham khảo, sau đó để kiểm tra tiến độ công việc. Bạn có thể sử dụng nó để duy trì trách nhiệm của nhân viên, để phát hiện khả năng dự án đi chệch hướng (liệu bạn có mô tả công việc không chính xác?), và để củng cố quan điểm của mình về sự thăng tiến của nhân viên.

Đây là cách để bạn phát triển kế hoạch của mình:

Bước 1: Quyết định điều gì cần được ủy thác

Để quyết định được công việc nên ủy thác, hãy đánh giá khối lượng công việc của bạn và xác định những nhiệm vụ, dự án hoặc trách nhiệm không cần đến bộ kỹ năng và quyền lực cụ thể của bạn. Xác định những công việc có thể được thực hiện dễ dàng bởi các nhân viên hoặc nguồn lực khác mà chỉ cần đến sự huấn luyện hoặc đào tạo trực-tiếp-trong-công-việc tối thiểu.

Nếu một nhiệm vụ, dự án hay chức năng quá quan trọng đến mức không thể ủy thác được cho ai, hãy suy nghĩ về việc chia sẻ trách nhiệm. Bạn có thể chia nhỏ công việc để mình quản lý một phần và ủy thác phần còn lại.

Hãy tránh việc ủy thác nếu:

- Bạn không thể giải thích chính xác điều mình muốn người khác thực hiện. Nếu bạn không thể làm rõ được vấn đề cần phải xử lý hoặc hoàn thành, thì cách tốt nhất là bạn hãy trì hoãn sự ủy thác cho đến khi bạn làm sáng tỏ những điều này.
- Bạn đẩy sự phát triển hoặc khả năng lãnh đạo của mình vào thế nguy hiểm khi thực hiện sự ủy thác. Ví dụ, giả sử bạn cần phải phát triển những kỹ năng giao tiếp để có thể tương tác hiệu quả hơn với nhân viên của mình. Hãy tránh ủy thác những công việc yêu cầu sự tương tác sâu sắc với đội ngũ, ví dụ như dẫn dắt cuộc họp hoặc nói chuyện với nhân viên để tìm hiểu mục đích sự nghiệp của họ.
- Bạn ngầm phá hủy sự thành công của một dự án khi thực hiện sự ủy thác. Ví dụ, bạn có kinh nghiệm chuyên sâu

trong việc phát triển các kế hoạch marketing và bạn đã được tuyển dụng bởi những kỹ năng này. Bộ phận của bạn đang đưa ra thị trường một dòng sản phẩm chủ đạo mới, và kế hoạch marketing sẽ đóng vai trò quan trọng vào sự thành công của dòng sản phẩm. Bạn quyết định rằng mình sẽ giữ trách nhiệm trong việc xác định những yếu tố chiến lược của kế hoạch, nhưng sẽ ủy thác những yếu tố chiến thuật.

Bước 2: Vì sao – hãy làm rõ mục đích của bạn

Vì sao bạn ủy thác công việc? Hãy suy nghĩ về những vấn đề nhất định mà bạn muốn giải quyết hoặc những lợi ích mà bạn muốn đạt được. Những câu hỏi để cân nhắc bao gồm:

- Vì sao bạn muốn ủy thác phần công việc cụ thể này?
- Việc ủy thác sẽ ảnh hưởng đến trải nghiệm của bạn như thế nào? Liệu nó sẽ giúp giảm bớt khối lượng công việc của bạn, giảm nhẹ sự căng thẳng, hay giúp bạn tập trung vào những trách nhiệm quản lý khác?
- Bạn muốn nhiệm vụ này sẽ tạo ra sự ảnh hưởng gì đến nhân viên của mình? Ở khía cạnh nào công việc này sẽ là một cơ hội cho họ? Và ở khía cạnh nào là một gánh nặng?
- Bạn có đang đối mặt với sự đánh đổi giữa thời gian và phạm vi công việc? Nếu như vậy, việc bắt kịp hạn chót hay việc tạo ra một sản phẩm hoàn thiện xuất sắc sẽ quan trọng hơn? Việc ủy thác sẽ có vai trò gì?

Bước 3: Công việc gì – xác định công việc

Chính xác là bạn muốn cấp dưới của mình làm công việc gì? Hãy đưa ra những hoạt động bạn muốn bàn giao cũng như những kết quả bạn muốn nhìn thấy một cách cụ thể nhất có thể. Công việc đó là một nhiệm vụ, dự án hay trách nhiệm?

- *Nhiệm vụ* là những hoạt động cụ thể, ví dụ như chuẩn bị báo cáo hoặc lên kế hoạch cho một cuộc họp. Nhiệm vụ thường đi kèm với một lịch trình, quy trình và kết quả rõ ràng. Ví dụ: "Tôi muốn bạn theo dõi cuộc khảo sát khách hàng. Chúng ta cần có được kết quả (dữ liệu và phân tích) vào thứ Sáu tuần sau."
- *Dự án* bao gồm nhiều nhiệm vụ đa dạng hướng đến việc hoàn thiện một mục tiêu cụ thể, ví dụ như đánh giá nhu cầu khách hàng hoặc phát triển một bộ quy tắc đạo đức mới. Chúng yêu cầu nhiều thời gian, nguồn lực và sự điều phối

hơn một nhiệm vụ đơn lẻ.

- *Trách nhiệm* thể hiện hoạt động đang diễn ra trong bộ phận của bạn, ví dụ như đào tạo nhân viên hoặc kết nối giao diện IT. Không giống như nhiệm vụ hay dự án, trách nhiệm không có một ngày bắt đầu và kết thúc; nó là một trách nhiệm diễn ra liên tục. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là công việc sẽ nặng nề hơn, Ví dụ, lên kế hoạch đào tạo hằng năm yêu cầu ít công sức hơn là một dự án lớn hoặc một nhiệm vụ quan trọng.

Bạn cần phải có khả năng đặt tên những nhiệm vụ, dự án hay trách nhiệm tổng quát mà mình đang ủy thác, liệt kê tất cả những nhiệm vụ thành phần và kết quả liên quan. Bạn cũng sẽ muốn có một cảm giác rõ ràng về những kỹ năng mà công việc yêu cầu. Dưới đây là một ví dụ:

- Dự án: Phát triển một bộ quy tắc đạo đức nhân viên mới.
- Nhiệm vụ: Xem xét bộ quy tắc hiện tại được áp dụng tại công ty và những tiêu chuẩn trong ngành; thực hiện một cuộc khảo sát nhóm tập trung; gặp gỡ bộ phận nhân sự và luật sư của công ty; thiết kế bản nháp các ý tưởng; thuyết trình bản đề xuất cuối cùng.
- Kỹ năng: Nghiên cứu, lập kế hoạch, tư duy phân tích, giao tiếp viết và nói, kiến thức liên quan đến sắp xếp lịch trình nhóm và ứng dụng khảo sát.
- Kết quả: Một bản nháp cuối cùng hoàn thiện về quy tắc đạo đức, dài khoảng 40 trang. Một bài thuyết trình bản quy tắc gửi đến lãnh đạo công ty.

Đây là lộ trình cơ bản mà bạn sẽ đưa ra khi nói chuyện với cấp dưới trực tiếp của mình về sự phân công. Với những nhân viên có nhiều kinh nghiệm, có thể bạn sẽ không cần liệt kê chi tiết các đầu mục công việc. Nhưng nhìn chung, sẽ tốt hơn nếu bạn cụ thể hóa hơn mức bình thường để có thể làm sáng tỏ bất kỳ sự hiểu nhầm nào ngay từ ban đầu.

Bước 4: Ai – chọn một ai đó để thực hiện công việc

Ai là người phù hợp với sự phân công này? Có rất nhiều yếu tố cần phải cân bằng ở đây, bao gồm:

- *Sự sẵn sàng.* Ai là người sẵn sàng đảm nhận công việc này? Nếu một nhân viên quá bận rộn để có thể đảm nhận một sự phân công mới, bạn có thể giúp họ bố trí thời gian như thế

nào?

- *Kỹ năng.* Ai là người có đủ khả năng nhận thức, kỹ năng giao tiếp con người và kỹ thuật để thực hiện tốt công việc? Ai là người sẽ xây dựng những kỹ năng quan trọng mới nếu bạn phân công nhiệm vụ này cho họ?
- *Động lực.* Ai là người sẽ thực sự nắm bắt sự phân công này? Công việc này đồng nhất với chiến lược sự nghiệp và mục tiêu cá nhân của nhân viên như thế nào? Ai là người có các mối quan hệ – với khách hàng, đối tác, và những nhân viên khác – mà sự phân công này có thể được hưởng lợi?
- *Sự hỗ trợ cần thiết.* Nhân viên sẽ cần đến bao nhiêu sự hỗ trợ từ bạn để đạt được thành công? Bạn có thể mang đến sự hỗ trợ đó không?
- *Động lực đội ngũ.* Bạn có ủy thác nhiều công việc cho nhân viên này trong quá khứ không? Liệu rằng sự phân công này có giống như một sự ưu ái – hoặc một sự trừng phạt không?

Bạn cần có kỹ năng giải thích với nhân viên và cấp trên của mình về lý do vì sao cá nhân đó phù hợp với công việc: "Luis có đầy đủ kỹ năng để thực hiện tốt dự án này, và đây là cơ hội tuyệt vời để anh ấy tích lũy kinh nghiệm lãnh đạo."

Bước 5: Khi nào – xác định lộ trình

Khi nào thì công việc này sẽ được hoàn thành? Hạn chót là rất quan trọng, nhưng hãy nghĩ đến áp lực thời gian trong suốt quy trình làm việc. Nếu sự phân công này bao gồm nhiều giai đoạn (lên kế hoạch, kiểm tra, thực hiện và những công việc khác) thì mỗi giai đoạn sẽ kéo dài bao lâu?

Bạn cần chuẩn bị để đưa ra cho nhân viên của mình một hạn chót và/hoặc lịch trình rõ ràng cho công việc.

Bước 6:Như thế nào – phác thảo quy trình

Nhân viên sẽ thực hiện công việc này như thế nào để đáp ứng tiêu chuẩn của bạn? Bạn không cần phải lập một kế hoạch từng-bước-một (việc này có thể biến thành sự quản lý tiểu tiết – nội dung mà chúng ta sẽ tìm hiểu trong chương tiếp theo). Nhưng hãy nghĩ về các yếu tố như:

- Liệu nhân viên của bạn có cần cộng tác với ai đó để hoàn thành nhiệm vụ này không?

- Nhân viên sẽ có quyền lực đến đâu để đưa ra quyết định và quản lý những người khác?
- Vai trò của bạn trong quá trình này là gì? Khi nào bạn sẽ kiểm tra công việc với cấp dưới trực tiếp, và khi nào nhân viên cần đến sự phê duyệt của bạn để hành động?
- Ngân sách dành cho công việc này là bao nhiêu? Nhân viên sẽ cần đến những nguồn lực nào khác (bao gồm việc đào tạo bổ sung), và bạn sẽ hỗ trợ bảo đảm những nguồn lực này như thế nào?
- Bạn sẽ duy trì trách nhiệm của nhân viên với tiến độ, ngân sách và tiêu chuẩn chất lượng dự án như thế nào? Bạn sẽ sử dụng những thước đo nào để đo lường các yếu tố này?

CHIA SẺ KẾ HOẠCH ỦY THÁC VỚI NHÂN VIÊN

Bạn đã hoàn thành thiết kế bản nháp cho sự phân công của mình, bây giờ là lúc bạn chia sẻ với nhân viên cấp dưới về kế hoạch ủy thác mà bạn đã lập sẵn, đề nghị họ đóng góp ý kiến, làm rõ những câu hỏi, tìm kiếm sự đồng thuận về một lịch trình cụ thể và định chuẩn cho công việc.

Mục tiêu của bạn ở đây bao gồm hai phần, yêu cầu bạn nói và lắng nghe một cách cẩn thận. Một mặt, bạn muốn phác thảo những kỳ vọng của mình cho nhiệm vụ này, để nhân viên có thể hiểu rõ về những điều bạn đang yêu cầu và kết quả mong đợi. Mặt khác, bạn muốn tìm hiểu xem kế hoạch của mình có khả thi không, và thực hiện bất kỳ sự điều chỉnh nào để hỗ trợ nhân viên hoàn thành tốt công việc.

Tuy nhiên, bạn cần tận dụng những thẩm quyền khác nhau để đạt được các mục tiêu này; đó chính là một phần khiến cho sự ủy thác trở nên khó khăn. Bạn sẽ đưa ra sự định hướng đến mức độ nào, so với việc nài xin ý kiến đóng góp và sự đồng thuận? Nếu nhân viên của bạn phản đối lại sự phân công này, bạn sẽ giải quyết như thế nào? Phân công nhiệm vụ và đặt ra kỳ vọng là đặc quyền của nhà quản lý, là hai thuộc tính của quyền lực vị trí. Nhưng để đảm bảo công việc sẽ thực sự được hoàn thành tốt, có thể bạn cần thể hiện một thái độ linh hoạt. Hãy nhớ rằng việc nâng tầm quyền lực cá nhân của bạn đạt được chủ yếu nhờ vào sự kết nối với mọi người, tham gia vào các cuộc đối thoại chủ động, và phát triển những kết quả khả thi nhất thông qua những người khác. Bằng việc sử dụng quyền lực cá nhân của mình khi ủy thác, bạn có thể nhận được sự ủng hộ của nhân viên.

Cách tốt nhất để quản trị những mục tiêu cạnh tranh này là thực hiện các cuộc đối thoại theo hai giai đoạn tách biệt. Hãy thông báo với nhân viên của mình rằng trong giai đoạn đầu tiên, bạn sẽ giải thích nhiệm vụ, và rồi sau đó bạn sẽ có cơ hội để thảo luận và làm rõ kế hoạch.

Bước 1: Giải thích nhiệm vụ

Hãy chuẩn bị kế hoạch ủy thác (đã được viết ra) để bạn không nói sai hoặc bỏ lỡ chi tiết. Bạn cần nói chuyện một cách rõ ràng và chính xác nhất có thể trong cuộc hội thoại này để tránh bất kỳ sự hiểu nhầm nào về những điều mà mình đang đề xuất. Hãy chuẩn bị một bản sao về kế hoạch nhiệm vụ của mình để nhân viên của bạn có thể xem xét chi tiết, ghi chú và rời khỏi cuộc họp với bản ủy thác đã được viết ra để hành động.

Cuộc đối thoại này phải bao trùm những nội dung cơ bản mà bạn đã xem xét trong quá trình lên kế hoạch: vì sao, việc gì, ai, khi nào và như thế nào. Có thể bạn sẽ muốn dành nhiều thời gian cho những nội dung chi tiết ở phần cuối của danh sách này (những hạn chót, các quy trình làm việc), nhưng nhân viên của bạn vẫn cần đến rất nhiều thông tin chi tiết trước đó. Hãy suy nghĩ nghiêm túc về việc này: Mục đích của nhiệm vụ này là gì? Nhiệm vụ này sẽ hòa hợp vào bức tranh tổng thể của đội ngũ hoặc tổ chức như thế nào? Vì sao bạn yêu cầu họ thực hiện và lợi ích đạt được là gì? Nếu đó là một nhiệm vụ đòi hỏi sự nỗ lực hết mình, có thể họ sẽ lo lắng về việc sẵn sàng chấp nhận thử thách. Vì vậy, hãy nhấn mạnh bất kỳ yêu cầu đào tạo hoặc huấn luyện cụ thể nào mà bạn có kế hoạch tổ chức.

Bước 2: Đồng thuận kế hoạch

Sau khi đã đưa ra kế hoạch đầu tiên của mình, đã đến lúc bạn cần trả lời các câu hỏi, giải quyết những mối lo lắng và kết hợp những ý kiến hay từ nhân viên – người có thể sẽ rất hào hứng khi đưa ra câu hỏi. Nếu không, hãy thử một vài trong số những câu hỏi sau:

- "Bạn có câu hỏi gì về tất cả những nội dung này không? Có điểm gì bạn thấy còn chưa rõ ràng?"
- "Bạn có ý kiến gì về việc làm sao để cải thiện nhiệm vụ này?"
- "Bạn có bất kỳ câu hỏi nào về phạm vi quyền lực của bạn, hoặc về cách bạn sẽ cộng tác với những người khác như thế nào không?"
- "Tôi thấy chúng ta đang làm việc cùng nhau theo cách X

trong nhiệm vụ này. Bạn có bận tâm gì về điều đó không?"

- "Lịch trình này có khả thi không? Bạn có dự đoán trước những vấn đề gì có thể xảy ra với lịch trình này không, và bạn có ý tưởng gì để giải quyết không?"
- "Tôi nghĩ đây là một cơ hội tốt để bạn xây dựng bộ kỹ năng X. Bạn thấy rằng nhiệm vụ này phù hợp với mục tiêu công việc của bạn như thế nào?"
- "Bạn cần gì ở tôi để có thể hoàn thành nhiệm vụ này?"

Bạn không nhất thiết phải chấp nhận mọi đề xuất và yêu cầu, hay đồng tình với mọi ý kiến. Nhưng hãy suy nghĩ về điều bạn có thể mang đến trước khi nói "không" một cách thờ ơ. Ví dụ:

- "Tôi thích sự khéo léo của bạn, nhưng tôi không nghĩ rằng nó sẽ hiệu quả. Lý do là..."
- "Tôi nghĩ rằng mình không thể đáp ứng được yêu cầu đó, nhưng thay vào đó, chúng ta có thể làm X cho bạn. Liệu điều đó có giải quyết được mối bận tâm của bạn không?"

Với khả năng giao tiếp của bạn, có thể nhân viên sẽ phản ứng không tốt với cuộc đối thoại này. Có thể họ cảm thấy bị quá tải hoặc lạm dụng; có thể họ lo sợ phải gánh vác thêm nhiều công việc hơn khả năng của mình và thất bại một cách công khai. Hãy quan sát những dấu hiệu không lời thể hiện rằng nhân viên của bạn không thực sự hào hứng với cơ hội này và dò hỏi mối bận tâm của họ một cách lịch sự. Nếu họ đưa ra một lời phản hồi tiêu cực rõ ràng, hãy đặt ra những câu hỏi và lắng nghe cẩn thận câu trả lời của họ. Những mối bận tâm của họ có đúng đắn không? Bạn có khả năng giải quyết chúng không? Quan điểm của họ có hợp lý không? Bạn có nên cân nhắc thay đổi phạm vi công việc, bổ sung cộng sự, hoặc phân bổ lại dự án cho ai đó khác không? Nếu bạn thấy cần quay lại với bản phác thảo của mình, hãy kết thúc cuộc đối thoại một cách lịch sự: "Cảm ơn bạn về lời phản hồi trung thực. Bạn đã đưa ra những vấn đề quan trọng, và tôi cần nghiên cứu/xem xét lại bản kế hoạch này trước khi tiếp tục. Tôi sẽ sớm nói chuyện lại với bạn."

Nếu bạn không thể thay đổi sự phân công hoặc đánh giá rằng không cần thực hiện sự thay đổi nào, hãy cho cấp dưới trực tiếp của mình biết bạn hiểu cảm giác của họ. Và rồi giải thích vì sao công việc này quan trọng đến vậy, vì sao bạn tin tưởng họ đảm nhận công việc đó, và cuối cùng họ sẽ được đền đáp như thế nào? Sau tất cả, hãy nói rằng bạn muốn họ thành công và sẽ làm tất cả

mọi việc có thể để giúp đỡ họ. Hãy cân nhắc những lời nói như:

- "Tôi nghe nói là bạn cảm thấy lo lắng/nản chí/quá tải, và tôi muốn xin lỗi về điều đó."
- "Tôi thực sự tin tưởng rằng bạn có thể hoàn thành công việc này, và hoàn thành một cách xuất sắc. Tôi sẽ không đề nghị bạn đảm nhiệm nếu tôi không tự tin về khả năng của bạn."
- "Bạn sẽ phải vất vả trong một vài tuần. Nhưng sự đóng góp của bạn sẽ có tác động rất lớn, bởi vì…"
- "Tôi biết rằng đây là một gánh nặng thêm với bạn. Tôi cũng nghĩ rằng đây là một cơ hội thực sự dành cho bạn để xây dựng kỹ năng/phát triển mạng lưới/thăng tiến sự nghiệp/được ghi nhận bên ngoài đội nhóm."
- "Tôi muốn bạn chinh phục nhiệm vụ này, và tôi sẽ hỗ trợ bạn với tất cả khả năng của mình."
- "Cảm ơn bạn đã đảm nhận nhiệm vụ này. Tôi biết rằng bạn không hài lòng về điều đó, và tôi biết ơn vì sự cam kết và nghị lực mà bạn đang thể hiện."

Bước 3: Ghi chép thỏa thuận của bạn

Sau buổi gặp mặt, hãy gửi email tổng kết lại nhiệm vụ, bao gồm kết quả, hạn chót, định chuẩn, cộng sự, tiêu chuẩn chất lượng, yêu cầu quy trình và lịch kiểm tra tiếp theo. Nếu bạn đã hứa sẽ cung cấp bất kỳ nguồn lực hoặc hỗ trợ nào, hãy bao gồm cả những nội dung chi tiết đó. Nếu có ai khác cần biết đến sự phân công này – cấp trên, những nhân viên khác – bạn có thể cùng gửi email này cho họ.

Một phương án khác là bạn có thể yêu cầu nhân viên của mình ghi chép lại sự hiểu biết của họ và gửi đến cho bạn. Đây có thể là một bài kiểm tra sự hiểu biết của họ một cách hiệu quả.

CUNG CẤP SỰ ỦNG HỘ

Trách nhiệm của bạn không dừng lại khi bạn bàn giao một nhiệm vụ. Trên thực tế, thử thách lớn nhất của bạn với tư cách nhà quản lý là đảm bảo rằng cấp dưới của mình sẽ không thất bại. Kết quả tốt mà họ đạt được đã mang lại ảnh hưởng, và nó cũng tô điểm cho danh tiếng của bạn trong công ty và với toàn bộ đội ngũ của mình. Nếu có điều gì xảy ra không như mong muốn, bạn cần phải hỗ trợ giải quyết vấn đề trước khi quá muộn.

1. Theo dõi quá trình (mà không quản lý tiểu tiết)

Để tạo ra nhịp điệu công việc với nhân viên của mình, hãy cập nhật tiến độ thường xuyên. Điều này có nghĩa là cần đặt ra một lịch trình công việc rõ ràng, lý tưởng nhất là trong quá trình bạn lên kế hoạch. Với những nhiệm vụ nhỏ, bạn có thể kiểm tra 1-2 lần trước hạn chót là đủ. Với những dự án dài hạn, phức tạp hơn, hãy cân nhắc việc trao đổi thường xuyên hơn, ví dụ như cuộc họp với nhân viên hoặc cập nhật tình hình hằng tuần qua email. Hãy yêu cầu cấp dưới trực tiếp của bạn chia sẻ những thông tin then chốt trong mỗi lần cập nhật: họ đang ở đâu trong lộ trình, họ đã đạt được những điểm mốc gì, họ đang gặp phải những vấn đề gì, và liệu họ có câu hỏi gì không.

Hãy sử dụng cách này để xem xét tiến độ của nhân viên và thực hiện bất kỳ bước đi nào mà bạn cần để tiếp tục công việc. Ngoài ra, hãy ghi chép bất kỳ lời tư vấn hoặc định hướng nào mà bạn chia sẻ với họ để đáp lại sự cập nhật của họ.

Tuy nhiên, nhiều nhà quản lý lại theo dõi tiến độ của nhân viên quá mức. Bạn nên tránh việc lởn vởn xung quanh cấp dưới, đưa ra những quyết định mang tính chất phán đoán, khởi xướng những cuộc thảo luận không cần thiết và dài dòng. Đừng hỏi dồn nhân viên của mình bằng những đề xuất và câu hỏi như: “Bạn đã thử cách này chưa? Có cập nhật gì không? Đừng quên hạn chót nhé!” Hành động này chỉ làm phí thời gian của bạn và tạo ra sự thiếu tự tin ở nhân viên.

Tránh kiểu quản lý tiểu tiết này bằng cách suy nghĩ về vai trò của bạn ở đây là một người giám sát và hướng dẫn. Là một người giám sát, bạn sẽ thường xuyên hỏi thăm để nhìn nhận những dấu hiệu quan trọng của dự án, ví dụ như định chuẩn và tiêu chuẩn chất lượng. Bạn sẽ đưa ra những câu hỏi như: “Bạn đang thực hiện nhiệm vụ/giai đoạn nào của dự án? Bạn có đang đi theo lịch trình không? Bạn có thể cho tôi xem qua kết quả công việc gần đây của mình không?” Là một người huấn luyện, bạn sẽ phỏng vấn thường kỳ với nhân viên để phát hiện vấn đề và đề xuất hỗ trợ. Bạn sẽ đưa ra những câu hỏi như: “Bạn đang gặp phải những rào cản gì? Bạn có thể vượt qua những rào cản đó như thế nào, và bạn cần đến những nguồn lực hoặc hỗ trợ nào để thực hiện công việc? Bạn cần sự giúp đỡ gì từ phía tôi?” Bạn cần vượt qua những cuộc thảo luận khó khăn hoặc đưa ra lời khuyên tích cực về cách nhân viên có thể gắn kết với những người khác một cách hiệu quả như thế nào.

Công việc giám sát và hướng dẫn sẽ có hiệu quả khi nhân viên có kỹ năng tiếp cận và xử lý bất kỳ vấn đề nào phát sinh trong kế hoạch. Nhưng khi họ thiếu đi kỹ năng hoặc tầm ảnh hưởng để giải quyết vấn đề, bạn sẽ cần hành động trực tiếp để xóa bỏ rào cản.

2. Huấn luyện người được ủy thác

Một khi đã vạch ra những thói quen này, có thể bạn chỉ cần can thiệp một chút để đảm bảo công việc diễn ra đúng tiến độ. Tuy nhiên, khi có vấn đề phát sinh, bạn có thể cần can thiệp nhiều hơn. Hãy thiết lập mối quan hệ hướng dẫn để:

- Giúp đỡ nhân viên tiếp cận tình hình.
- Động viên họ đưa ra cách giải quyết của bản thân.
- Xác nhận sự tự tin của bạn về khả năng đưa ra quyết định của họ.
- Đưa ra sự củng cố tích cực cho những công việc đã được hoàn thành.

Để có được lời khuyên từng-bước-một cho việc thực hiện một buổi huấn luyện, hãy xem mục "Huấn luyện và phát triển nhân viên" trong Chương 10.

3. Xóa bỏ những cản trở

Nếu một vấn đề phát sinh mà nhân viên được ủy thác của bạn không thể tự mình xoay xở – ví dụ, nếu một người quản lý khác từ chối chia sẻ dữ liệu, hoặc nếu xảy ra một sự cố hệ thống toàn công ty – một lần nữa, bạn có thể sẽ cần can thiệp nhiều hơn. Bạn có thể điều chỉnh lịch trình dự án không? Đề xuất thêm các nguồn lực? Nếu bạn tự đảm nhận một vài nhiệm vụ phụ trợ, thì công việc có được thực hiện đúng lịch trình không?

Hãy nghiêm túc đảm nhận trách nhiệm này từ khi bạn bắt đầu ủy thác công việc. Vai trò của bạn là xóa bỏ những sự cản trở ngăn cản hiệu suất công việc của đội ngũ bạn. Điều này có thể cần đến sự can đảm nếu bạn phải gắn kết với đồng nghiệp ngang hàng hoặc cấp trên của mình. Đừng né tránh việc này vì đó là một trong những trách nhiệm đi cùng với sự ủy thác.

TRÁNH SỰ ỦY THÁC NGƯỢC

Đôi khi nhân viên lại ủy quyền cho bạn bằng cách từ bỏ hoàn toàn nhiệm vụ bạn giao cho họ hoặc báo cáo lại rất nhiều vấn đề và quyết định mà bạn phải tự mình giải quyết. Sự ủy thác ngược rất

nguy hiểm, bạn không nhìn thấy được những lợi ích mà mình đã chỉ ra trong kế hoạch ủy thác của mình, và nó có thể tạo ra sự mệt mỏi trong việc giải quyết vấn đề (đây là một thử thách phổ biến, đặc biệt là cho những người quản lý mới). Hãy kiểm tra xem hành vi của bạn có phạm phải ba lỗi sai thường gặp có thể gây ra sự ủy thác ngược sau đây:

1. Bạn thất bại trong việc đưa ra thông tin nền tảng về nhiệm vụ ủy thác

Bạn có một tầm nhìn rộng lớn về công ty hơn nhân viên của bạn, và nếu bạn đã làm việc ở công ty một thời gian dài, bạn cũng sẽ nhiều hiểu biết về tổ chức hơn. Vì vậy, đừng mặc định rằng nhân viên của bạn sẽ biết cách định vị các hoạt động chính trị trong công ty. Nếu nhiệm vụ có liên quan đến những bộ phận khác, hãy tóm tắt cho nhân viên của mình về những người có liên quan và những mục tiêu tổ chức nào đang bị đe dọa. Và nếu bạn đang ủy quyền công việc cho một ai đó đã từng thực hiện trước đây – ví dụ, dẫn dắt một buổi họp tổng kết chiến lược hoặc buổi họp lên kế hoạch hằng năm – hãy chia sẻ những tài liệu từ năm trước đó hoặc giúp họ liên lạc với nhân viên đã giữ vai trò tương tự lần trước.

2. Bạn kiểm soát ngay khi có việc gì đó xảy ra

Đôi khi, những nhà quản lý sẽ nản chí và nghĩ rằng: "Sẽ dễ dàng hơn nếu mình tự thực hiện công việc này." Điều này có thể đúng trong ngắn hạn, nhưng về dài hạn, sự hiệu quả của bạn phụ thuộc vào năng lực và khả năng thích nghi của các thành viên trong đội ngũ. Họ cần phải đi trên cung đường học hỏi của chính mình và làm việc thông qua những sai lầm của bản thân. Khi bạn cảm thấy sự hoảng loạn hoặc giận dữ của mình ngày càng lớn, hãy thúc ép bản thân đặt ra những câu hỏi cho nhân viên trước khi hành động: "Bạn nghĩ vấn đề ở đây là gì? Bạn nhìn nhận được những phương án nào trước chúng tôi? Bạn có đề xuất phương thức hành động gì không?"

3. Bạn giữ lại những sự phản hồi tích cực

Khi nhân viên tìm đến bạn với một câu hỏi đơn giản về một nhiệm vụ mà họ lẽ ra phải hoàn thành từ một tháng trước, có thể bạn sẽ phát điên. Nhưng nếu bạn thực sự tin tưởng rằng họ có thể hoàn thành công việc (và vì sao bạn lại phân công cho họ nếu bạn không tin tưởng?), bạn sẽ tạo động lực cho họ đạt được thành công với những lời động viên hơn là những lời buộc tội. Thể hiện

sự nản chí và thất vọng chỉ làm phá hủy sự tự tin và tạo ra tâm lý né tránh: "Công việc này khiến tôi cảm thấy bản thân mình tồi tệ, vì vậy tôi sẽ làm bất kỳ điều gì, ngoài việc hoàn thành nó." Một vài lời phản hồi mang tính chất xây dựng được đưa ra đúng chỗ có thể cũng cần thiết. Nhưng cũng không kém phần quan trọng là thể hiện sự trân trọng của bạn về những công việc họ đã thực hiện và sự tin tưởng của bạn rằng họ có thể hoàn thành.

Khi ủy thác với sự tự tin, bạn đã thiết kế những nhiệm vụ mà nhân viên của mình có thể hoàn thành một cách thành công. Bằng việc lên kế hoạch cẩn thận cho việc bàn giao, bạn đã chuẩn bị cho sự thành công của họ.

TÓM TẮT

- Sự ủy thác giúp bạn giảm bớt sự căng thẳng và cho phép bạn tập trung vào những nhiệm vụ hàng đầu, có tầm ảnh hưởng mà chỉ mình bạn có thể làm. Nó cũng mang lại cho nhân viên của bạn những trải nghiệm quản trị và thỏa mãn những nhu cầu nhân sự sâu sắc cho sự phát triển liên tục. Cuối cùng, nó cho phép bạn tối đa hóa nguồn lực và cải thiện kết quả làm việc của đội ngũ bằng cách đào sâu niềm tin và tăng cường sự tự tin.
- Việc lập kế hoạch có vai trò quan trọng để bạn không phân công nhiệm vụ cho một người không sở hữu bộ kỹ năng phù hợp, hoặc truyền tải không chính xác những điều bạn mong muốn họ thực hiện.
- Khi gặp gỡ với cấp dưới trực tiếp của mình, hãy nói chuyện và lắng nghe; bạn muốn được lắng nghe sự thông hiểu của họ về nhiệm vụ và những câu hỏi hay mối bận tâm họ có thể gặp phải.
- Trách nhiệm của bạn không dừng lại ở sự bàn giao. Giám sát tiến độ công việc của cấp dưới trực tiếp theo một cách tương ứng với tầm quan trọng của dự án.
- Chú ý đến sự ủy thác ngược, khi mà gánh nặng công việc vẫn nằm tại (hoặc quay lại) chỗ bạn.
- Có một sự khác biệt giữa kiểm tra đều đặn và quản lý tiểu tiết, điều làm lãng phí thời gian và thể hiện sự thiếu tin tưởng.

HÀNH ĐỘNG

Lập kế hoạch ủy thác:

- Xác định nhiệm vụ nào là phù hợp để ủy thác bằng cách phân tích thời gian làm việc của bạn.
- Làm rõ mục đích của nhiệm vụ với bản thân bạn: Sự sắp xếp này sẽ mang lại lợi ích gì cho bản thân, nhân viên và công ty?
- Định nghĩa nhiệm vụ, dự án hoặc trách nhiệm mà bạn ủy thác. Phân loại những nhiệm vụ phụ và kết quả liên quan đến công việc.
- Lựa chọn ai đó có thời gian, kỹ năng và động lực làm việc tốt để thực hiện công việc.
- Chỉ định lịch trình cho công việc: hạn chót và bất kỳ áp lực thời gian nào.

Lên lịch trình họp với nhân viên:

- Giải thích vì sao bạn yêu cầu sự ủy thác, sử dụng cấu trúc "vì sao, việc gì, ai, khi nào, như thế nào" cho kế hoạch ủy thác của bạn.
- Đề nghị nhân viên đưa ra phản hồi. Kết hợp những gợi ý và giải quyết những mối bận tâm mà bạn có thể.
- Theo dõi sau cuộc họp bằng một email ghi chép sự đồng thuận của bạn một cách chi tiết nhất có thể.

Hỗ trợ đội ngũ:

- Giám sát tiến độ và cập nhật dự án thường xuyên đối với những sự ủy thác quy mô lớn.
- Nếu nhân viên của bạn bị kẹt tại một vấn đề thực sự khó khăn, hãy bố trí một buổi huấn luyện để giúp đỡ họ tìm được giải pháp và đưa ra hướng dẫn.
- Khi nhân viên của bạn gặp phải vấn đề mà họ không tự giải quyết được, hãy trực tiếp hành động để xóa bỏ sự cản trở.
- Động viên nhân viên được ủy thác trong thời gian thực hiện dự án.

10

Đưa ra lời phản hồi hiệu quả

Việc đưa ra phản hồi cho nhân viên có vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ họ hoàn thành tốt công việc. Phản hồi tích cực giúp củng cố những việc làm tốt. Những lời khen ngợi và lời khuyên mang tính chất hướng dẫn có thể tạo ra mối quan hệ chân thành giữa bạn và nhân viên của mình. Những thời điểm khi bạn nói với cấp dưới trực tiếp của mình: "Bạn đã hoàn thành công việc thật tuyệt vời! Chúc mừng bạn!", đó là sự liên kết mạnh mẽ có vai trò xây dựng niềm tin và sự tôn trọng dành cho bạn với tư cách là một nhà lãnh đạo.

Phản hồi *hiệu chỉnh* thúc đẩy người nhận thay đổi cách cư xử hoặc điều chỉnh hành động không hiệu quả. Những nhà quản lý – kể cả những người giám sát có kinh nghiệm – thường lo sợ những cuộc đối thoại này. Không ai thích nói cho cấp dưới trực tiếp của mình rằng họ đang làm việc dưới mức trung bình, hoặc họ cần phải điều chỉnh thái độ của bản thân. Nhưng nếu xử lý khéo léo, những cuộc đối thoại này sẽ tạo ra sự thay đổi thực sự trong hành vi, kỹ năng và kết quả của nhân viên dưới quyền. Những sự tương tác này sẽ tạo ra giá trị cho bản thân bạn (một đội ngũ hiệu quả hơn), cho tổ chức (những kết quả làm việc tốt hơn) và cho nhân viên (cảm giác tự hào về sự bền bỉ và phát triển của bản thân).

Dù bạn có chuẩn bị cho việc tổng kết kết quả làm việc hay không, hãy tìm kiếm những phương cách để tập trung tăng cường năng lực của một nhân viên xuất sắc, hoặc chỉ đơn giản là cần hỗ trợ một nhân viên đang gặp khó khăn có thể bắt lại nhịp độ công việc. Chương này sẽ giúp bạn đưa ra lời phản hồi theo một cách mà nhân viên có thể lắng nghe, thấu hiểu và thực hiện.

ĐƯA RA PHẢN HỒI THEO THỜI GIAN THỰC

Có thể tổ chức của bạn đã tồn tại những cơ chế về việc đưa ra phản hồi cho nhân viên: các cuộc họp hướng dẫn, các cuộc họp tổng kết hằng năm, những sự tác động đến kết quả làm việc và các cơ chế tương tự. Mỗi cơ chế có một vai trò quan trọng. Nhưng các cuộc đối thoại phản hồi không chỉ là một thủ tục khi những cuộc hẹn chính thức này diễn ra. Thay vào đó, chúng cần đóng vai trò là những thực hành liên tiếp trong công việc hằng ngày của bạn.

Thời điểm tốt nhất để đưa ra phản hồi (dù có tính chất tích cực hay xây dựng) là theo thời gian thực. Chia sẻ những phản ứng theo thời gian thực với kết quả làm việc hoặc hành vi của một nhân viên cho phép bạn ghi nhận những điều mà bạn coi trọng hoặc đề xuất cho nhân viên một cơ hội để chuyển hóa sự thất bại thành thành công ngay lập tức. Việc đưa ra những phản hồi hiệu chỉnh có thể rất căng thẳng, vì vậy bạn có thể sẽ có xu hướng trì hoãn cho đến khi hành vi đó lặp lại. Đừng! Dù bạn có khen ngợi nhân viên hay khiển trách họ thì nó sẽ hiệu quả nhất khi vẫn còn mới mẻ trong tâm trí bạn.

Hãy so sánh hai cách tiếp cận với cùng một tình huống này:

Bạn vừa phát hiện ra một nút thắt mới xảy ra trong quá trình sản xuất do Gerhard, cấp dưới trực tiếp của mình quản lý, người thường tự hào về năng suất của bản thân.

Cách tiếp cận 1: Gần đây Gerhard có phần nhạy cảm, và bạn cần cẩn trọng về những điều anh ấy sẽ nói nếu bạn chỉ ra rằng anh ấy đang trì hoãn tiến độ của đội ngũ. Thêm vào đó, bạn nhận thấy Gerhard thường nhận thức được việc mình đang làm – anh ấy chắc chắn phải có một kế hoạch, phải không? Bạn quyết định rằng hành động hợp lý nhất là chờ một vài ngày để xem liệu vấn đề có trở nên nghiêm trọng hơn trước khi bạn nói chuyện với anh ấy hay không. Trong tuần tiếp theo, hai nhân viên khác, Britta và Daniela, đã đề xuất một cuộc họp. Họ giải thích rằng bởi vì Gerhard đã bỏ lỡ một hạn chót quan trọng, toàn bộ quá trình sản xuất đã rơi vào tình thế nguy cấp. Và có thể là đã quá muộn để xử lý vấn đề – bạn có thể sẽ cần phải giao hàng cho khách muộn hơn lịch trình đã hứa. Ngay sau khi Britta và Daniela rời đi, bạn biết rằng mình cần phải nói chuyện với Gerhard. Cuộc đối thoại này sẽ khó khăn hơn nhiều so với cuộc đối thoại lẽ ra bạn nên thực hiện từ một vài ngày trước đó.

Cách tiếp cận 2: Sau khi nói chuyện với đồng nghiệp cùng nhóm với Gerhard là Britta và Daniela để hiểu được toàn diện hơn về tình hình hiện tại, bạn tiếp cận Gerhard. Bạn ghi nhận chất lượng công việc trước đây của anh ấy và hỏi anh ấy xem điều gì đang xảy ra lúc này.

Khi Gerhard miêu tả tình hình, bạn phát hiện ra anh ấy đã hiểu nhầm rằng một bước trong quá trình sản xuất yêu cầu nhiều sự ghi chép chứng từ hơn thực tế. Bạn làm rõ những yêu cầu, và Gerhard rất vui khi dừng lại việc làm mất thời gian và chán nản đó. Trong vòng một ngày, lịch trình sản xuất của bạn đã quay lại đúng với tiến độ.

Trong bối cảnh đầu tiên, việc trì hoãn đưa ra lời phản hồi khiến bạn bỏ lỡ một thông tin quan trọng và khiến một nguồn doanh thu quan trọng rơi vào tình thế nguy cấp. Sự lựa chọn tránh đưa ra phản hồi theo thời gian thực của bạn đã gây tổn hại đến cả công việc kinh doanh và Gerhard. Gerhard sẽ vẫn cảm thấy tồi tệ về kết quả làm việc của anh ấy, và bạn sẽ vẫn cần thực hiện một cuộc đối thoại khó khăn (bây giờ còn khó khăn hơn) với anh ấy. Trong bối cảnh thứ hai, cuộc đối thoại của bạn với Gerhard sẽ nhanh chóng dẫn đến một sự thay đổi có giá trị. Bằng việc đối thoại từ sớm, bạn sẽ nhận được những kết quả hữu hình và còn giúp Gerhard cảm thấy tốt hơn về công việc của anh ấy nữa. Phản hồi theo thời gian thực cũng sẽ định vị cho bạn trong việc kiểm tra tiến độ sau đó.

Bằng việc đưa ra những lời khen và những lời phê bình mang tính xây dựng như một thói quen trong cách tiếp cận quản lý của mình, bạn sẽ tạo ra vô vàn cơ hội mới để kiểm tra sự tiến bộ, đưa ra những điều chỉnh, chia sẻ nguồn lực và đề xuất sự hỗ trợ. Dưới đây là một số mẫu câu để bạn thử nghiệm:

- "Anh đã hoàn thành công việc thật tuyệt vời. Đây là điều mà tôi thích về việc anh đã làm…"
- "Tôi nghĩ rằng anh thậm chí có thể làm tốt hơn nữa. Cụ thể điều tôi muốn nói đến là…"
- "Liệu anh có thể giúp tôi hiểu được quá trình tư duy anh ở đây không?"
- "Liệu tôi có thể đề xuất một cách suy nghĩ khác về việc này được không?"

ĐƯA RA LỜI PHẢN HỒI KHÓ KHĂN

Một trong những lý do mà chúng ta tránh đưa ra những lời phản hồi hiệu chỉnh tại ngay thời điểm đó là nó có thể tạo ra cảm giác khó chịu. Nhiều nhà quản lý lo lắng rằng:

- Sự phê bình sẽ là khởi nguồn cho những phản ứng cảm xúc, ví dụ như tức giận, khóc lóc, hoặc đối phương sẽ suy sụp và không thể tiếp tục cuộc đối thoại.
- Vấn đề mà họ cần xử lý chạm quá sâu đến cá tính của nhân

viên và sẽ thách thức cái tôi của họ về khía cạnh năng lực chuyên môn.

- Họ có thể phải nói với nhân viên rằng thu nhập hoặc sự ổn định nghề nghiệp của họ đang rơi vào tình thế rủi ro.

Để giảm thiểu những yếu tố này, hãy đi theo các bước sau đây:

Bước 1: Thấu hiểu tình huống một cách khách quan

Giáo sư Jean-Francois Manzoni gợi ý rằng bạn hãy bắt đầu với việc kiểm tra xem vì sao mình cần phải đưa ra phản hồi ngay từ đầu. Thông thường, chúng ta đưa ra một kết luận chắc chắn về một tình huống mà không cân nhắc những khả năng. Ví dụ, nếu chúng ta nghi ngờ rằng sự khó tính của một người đang gây ra sự xung đột trong đội ngũ, thì chúng ta hiếm khi tính đến những giả định thứ cấp, ví dụ như liệu những nhân viên này có những phong cách làm việc bất đồng không, v.v..

Chúng ta cũng có xu hướng nhìn nhận nguyên tắc của những lời phản hồi mà mình đưa ra theo khía cạnh thắng-thua. Bởi vì chúng ta đã có một định kiến vững chắc về nguồn cơn của vấn đề, chúng ta nghĩ rằng mình là người duy nhất biết được giải pháp. Và nếu sự tương tác phản hồi kết thúc mà không có sự chấp nhận của nhân viên, thì đó sẽ là một sự thất bại.

Sau khi đã nhận thức được những thành kiến này, bạn có thể sửa sai cho họ. Hãy bắt đầu bằng việc phân tích những điều bạn thực sự hiểu về tình hình:

- Bạn quan sát trực tiếp được những điều gì? Những thành kiến nào có thể chi phối lý trí của bạn?
- Những người khác đã nói với bạn điều gì? Họ mang những thành kiến gì?
- Những dấu hiệu nào mà bạn đang suy luận – tông giọng, ngôn ngữ cơ thể, một chuỗi các sự kiện? Tỷ lệ bạn phụ thuộc vào những sự suy diễn này là bao nhiêu?
- Bạn không biết được những điều gì? Bạn đã không chứng kiến những điều gì? Bạn chưa lắng nghe quan điểm của những ai?
- Liệu có lời giải thích nào khác cho hành động và hành vi của nhân viên không?

Nhìn chung, càng ít kết luận bạn rút ra từ những thực tế này thì

càng tốt. Thay vào đó, hãy tìm ra những câu hỏi mà bạn muốn đặt ra cho nhân viên của mình.

Bước 2: Lên kế hoạch đối thoại

Viết ra những điểm mấu chốt trước khi bạn bước vào cuộc họp – những câu hỏi được đặt ra trong bước 1. hoặc bất kỳ thông tin nào bạn muốn truyền tải, ví dụ như hành vi cần phải thay đổi hoặc mục đích của sự thay đổi. Theo cách đó, bạn sẽ biết được điều mình muốn nói khi bắt đầu cuộc đối thoại. Những điểm ghi chú này cũng có thể giúp bạn tập trung vào vấn đề nếu có bị phân tán vào giữa cuộc họp.

Diễn tập trước đó nếu có thể, tự bản thân mình hoặc với một đồng nghiệp khác. Diễn tập có thể giúp bạn nhìn nhận tình huống từ quan điểm của cấp dưới trực tiếp của mình và phát hiện ra phương thức tiếp cận hiệu quả nhất.

Hãy để nhân viên biết trước về những điều bạn sẽ thảo luận, để họ không cảm thấy bị bất ngờ: "Tôi muốn nói chuyện với anh vào ngày mai về sự hiệu quả của quy trình sản xuất gần đây."

Bước 3: Dẫn dắt cuộc họp

Khi cuộc họp bắt đầu, nhìn chung sẽ là tốt nhất nếu bạn đề cập ngay đến những phản hồi tiêu cực. Đôi khi những người quản lý cố gắng làm dịu một cuộc đối thoại không thoải mái bằng việc đưa ra những câu hỏi dẫn dắt ("Anh có hài lòng với kết quả làm việc hiện giờ không?), nhưng nếu nhân viên của bạn không biết hợp tác hoặc lựa chọn không trả lời, cả hai sẽ cùng cảm thấy chán nản. Một chiến thuật phổ biến khác là khuếch tán sự khó xử bằng cách đưa ra các lớp phản hồi: mở đầu với sự tán dương, chuyển sang sự phê phán, kết thúc với sự tán dương. Tuy nhiên, nếu bạn không đưa ra được bất kỳ sự tán dương thực sự nào, nhân viên sẽ nhìn nhận cuộc đối thoại với sự lo lắng. Thay vào đó, bắt đầu bằng cách đơn giản là nói tên chủ đề mà bạn muốn thảo luận: "Tôi muốn nói chuyện về kết quả sản xuất của bạn và những nút thắt đang diễn ra gần đây."

Nói chuyện về hành vi của nhân viên, không phải động lực

Thông thường nếu hiệu suất làm việc của một nhân viên đi xuống, chúng ta có xu hướng buộc tội họ lười biếng hơn là xem xét những yếu tố khác, ví dụ như thay đổi quy trình. Đó là bởi theo Manzoni, "hầu hết mọi người có xu hướng đánh giá thái quá ảnh hưởng của những tính cách bền vững của một con người… và

đánh giá thấp tác động của những điều kiện cụ thể mà người đó đang hoạt động." Nhưng thường là chúng ta đều sai. Và thậm chí khi chúng ta không sai, việc phân tích những đặc điểm cá nhân có xu hướng cô lập họ.

Khi bạn đưa ra phản hồi, hãy tập trung vào những hành vi và kỹ năng. Tránh đưa ra những lời nhận xét mang tính khái quát hóa ("Bạn là kiểu người X") hoặc nói một cách tuyệt đối ("Bạn luôn luôn làm việc Y"). Thay vào đó, hãy dùng các câu như:

"Tôi lo lắng về *hành vi* này."

"Khi bạn làm việc này…"

"Khi bạn nói điều đó…"

"Kết quả mà những hành động của bạn mang lại…"

"Tác động của hành vi này đến đồng nghiệp của bạn/công ty/tôi là…"

"Kết quả mà tôi muốn giải quyết là…"

Khơi gợi quan điểm của nhân viên

"Sự chuẩn bị mà bạn đã đưa ra về thành kiến của mình và nhận thức về tình hình sẽ cho phép bạn tiếp cận nhân viên bằng những câu hỏi thay vì sự buộc tội," Manzoni nói. "Tôi không biết liệu anh có nhận thức được vấn đề này hay không – hoặc liệu nó có đúng hay không – nhưng tôi nghe nói rằng chúng ta đang đi sau quá trình sản xuất. Anh nghĩ gì về việc này?"

Yêu cầu nhân viên đảm nhận một vấn đề có nghĩa là họ sẽ học được điều gì đó quan trọng – có thể họ sẽ gặp phải một sự xung đột cá nhân tại nơi làm việc mà bạn không biết được, hoặc có thể họ đang phải đối diện với một vấn đề mang tính kỹ thuật phức tạp hơn bạn nghĩ – hoặc, giống như trường hợp của Garhard trong ví dụ trên, họ có thể hiểu nhầm về những kỳ vọng.

Thứ hai, bằng cách tạo cho nhân viên cơ hội được giải thích về điều gì đang xảy ra, bạn đang truyền tải với họ rằng bạn nhìn nhận họ là một con người. Nhân viên của bạn có thể cảm thấy dễ bị tổn thương trong những thời điểm này, và họ cần phải tin rằng bạn muốn đối xử với họ một cách công bằng và quan tâm đến cách họ nhận thức vấn đề.

Hãy cân nhắc những cụm từ như:

“Quan điểm của bạn về vấn đề này là gì?”

“Những điều tôi vừa nói có liên quan đến những kinh nghiệm của bạn như thế nào?”

“Liệu tôi có bỏ sót nội dung quan trọng nào không?”

“Tôi lắng nghe những điều bạn đang nói.”

“Đó là một quan điểm quan trọng.”

“Bạn và tôi đang có cùng một quan điểm ở đây.”

“Cảm ơn đã chia sẻ với tôi về thông tin này.”

Đừng tạo ra sự căng thẳng

Nếu nhân viên vẫn thách thức bạn bằng cách tranh luận hoặc từ chối chấp nhận cách hiểu của bạn, hãy hít một hơi thật sâu trước khi trả lời. Thông thường, các nhà quản lý thể hiện sự bướng bỉnh trong những thời điểm này, bởi vì họ nghĩ rằng quyền lực của họ đang bị thử thách. Thực tế là bạn sẽ đạt được nhiều quyền lực cá nhân hơn khi hành xử một cách trung thực, công bằng và hào phóng về mặt cảm xúc trong trường hợp bị thử thách. Cố gắng xác định một cách cụ thể những quan điểm đồng tình cũng như những quan điểm bất đồng, và tiếp tục đặt câu hỏi về chúng:

“Bạn có thể giúp tôi hiểu được điểm này rõ ràng hơn không?”

“Có vẻ bạn đã nghe tôi nói X. Tôi chắc hẳn đã không truyền đạt một cách rõ ràng, bởi vì đó không phải là điều tôi muốn nói với bạn. Quan điểm của tôi là Y.”

“Chúng ta có cùng quan điểm về vấn đề X, nhưng tôi nghĩ có một chút khác biệt trong cách suy nghĩ của chúng ta về vấn đề Y. Tôi nghĩ rằng sự khác biệt đến từ điều… này. Bạn nghĩ như thế nào?”

Bước 4: Nhìn về phía trước

Cùng với các cuộc họp huấn luyện và tổng kết kết quả làm việc, hãy chuyển cuộc đối thoại đến một sự thỏa thuận về những bước tiếp theo: “Vậy là bạn sẽ sử dụng phương thức tiếp cận hợp lý hơn cho việc ghi chép sản xuất về sau.” Nếu bạn không thể đạt được một thỏa thuận hoặc cuộc đối thoại trở nên quá căng thẳng thì hãy dừng lại: “Bây giờ hãy dừng lại tại đây. Tôi nghĩ rằng cả hai

chúng ta đều cần một chút thời gian để xử lý tất cả mọi điều vừa nói. Chúng ta có thể gặp lại nhau trong một tuần nữa." Với một chút thời gian, cả hai đều có thể bình tĩnh lại để đạt được một thỏa thuận hoặc có thể cho bạn thời gian để thu thập thêm ý kiến của người khác.

HUẤN LUYỆN VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN VIÊN

Huấn luyện là một cuộc đối thoại tích cực giữa bạn và thành viên đội ngũ của mình, với mục đích củng cố kết quả làm việc và sự phát triển dài hạn. Huấn luyện không mang nhiều tính chất giao tác như đưa ra phản hồi, thực hành có xu hướng tập trung vào những hoàn cảnh và kết quả cụ thể. Ed Batista, huấn luyện viên và hướng dẫn viên cao cấp tại Trường Kinh doanh Stanford, đã đưa ra luận điểm rằng huấn luyện là một cách thực hành luôn được áp dụng rộng rãi, và quản lý ở mọi cấp độ đều có thể hưởng lợi từ phương pháp này khi làm việc với cấp dưới của mình.

Batista mô tả huấn luyện là việc "đặt ra những câu hỏi để giúp mọi người khám phá câu trả lời đúng với bản thân họ." Đặt ra những câu hỏi (thay vì đề xuất những giải pháp) sẽ thúc đẩy nhân viên phát triển kỹ năng tư duy phản biện và sự tự tin vào hành động của bản thân. Nó cũng đặt lên họ trách nhiệm giải quyết vấn đề và làm chủ kết quả. Xét cho cùng, mục tiêu của bạn là hỗ trợ nhân viên tăng cường khả năng thích nghi và tự chủ hơn.

Huấn luyện đòi hỏi thời gian, nỗ lực và sự cởi mở về mặt cảm xúc từ mọi người tham gia; đó là một sự hợp tác thực sự. Bạn có thể ép buộc cấp dưới của mình tham gia một cuộc họp về kết quả làm việc của họ, nhưng bạn không thể yêu cầu họ suy nghĩ một cách nghiêm túc về công việc của họ, thử nghiệm những kỹ thuật mới hoặc kiên trì chấp nhận thất bại. Những nhân viên không sẵn sàng thực hiện các công việc này không phải là những ứng viên tiềm năng cho việc huấn luyện. Nhưng khi bạn và nhân viên của mình tiếp cận mối quan hệ này với sự nhiệt tình và tôn trọng lẫn nhau, đó là một trong những chiến lược mạnh mẽ nhất mà bạn sở hữu để phát triển nhân tài.

1. Huấn luyện khi nào?

Hầu hết các nhà quản lý coi việc huấn luyện như một sự sắp xếp bán chính thức, với các cuộc họp và thảo luận thường kỳ, đôi khi liên quan đến các mục tiêu, kế hoạch hành động và theo dõi. Điều đó nói lên rằng, bạn có thể sử dụng chiến lược huấn luyện của mình trong những sự tương tác thường nhật. Để xác định xem

bạn có đang ở trong một hoàn cảnh mà việc huấn luyện sẽ phát huy hiệu quả hay không, hãy tìm kiếm những dấu hiệu sau:

- Nhân viên thực lòng mong muốn cải thiện kết quả làm việc của họ.
- Họ cảm thấy chán nản và buồn tẻ bởi vì không được phát huy lợi thế của mình.
- Họ bị cản trở về mặt chuyên môn bởi những khó khăn mang tính cá nhân, ví dụ như nỗi sợ nói trước đám đông.
- Họ đã xây dựng các mục tiêu sự nghiệp cụ thể và cần có sự hỗ trợ để đạt được điều đó.
- Họ làm tốt công việc của mình, nhưng không biết cách tự mình quản trị nó.

Nếu bạn nghĩ rằng việc huấn luyện sẽ giúp đỡ một thành viên trong đội ngũ của mình, hãy nói chuyện với họ về điều mà bạn muốn làm: "Tôi muốn làm việc với bạn như một huấn luyện viên để giúp bạn giải quyết vấn đề X/thực hiện hành vi X/phát triển năng lực X. Nếu bạn đồng ý, chúng ta sẽ gặp mặt thường kỳ để cùng nhau đặt ra mục tiêu và giải quyết những vấn đề xung quanh chủ đề này. Vai trò của tôi ở đây là để hỗ trợ sự phát triển của bạn, không phải để đưa ra những định hướng mang tính chiến thuật. Hãy coi đây là nửa tiếng làm việc chuyên sâu, trong đó tôi đóng vai trò là một người thử nghiệm và một nguồn lực. Liệu bạn có thể cam kết vào hoạt động này không?" Nếu nhân viên của bạn đồng ý, hãy sắp xếp lịch trình cho buổi huấn luyện đầu tiên.

2. Làm thế nào để tổ chức một buổi huấn luyện?

"Huấn luyện là một hình thức đối thoại đặc biệt," huấn luyện viên cấp cao Amy Jen Su nói. So với những buổi tổng kết kết quả làm việc hay cuộc họp theo kiểu 1-1. chúng có tầm nhìn rộng lớn nhất, giúp chúng ta nhìn lại những kết quả làm việc trong quá khứ, những dự án hiện tại và sự phát triển tương lai.

Bước 1: Chuẩn bị cho buổi huấn luyện

Những buổi huấn luyện đòi hỏi chủ ý và kế hoạch từ phía bạn, nếu không cấp dưới sẽ không nhìn nhận một cách nghiêm túc. Hãy phát hiện những vấn đề cụ thể liên quan đến kết quả làm việc mà bạn muốn điều chỉnh, những sự thiếu hụt kinh nghiệm mà bạn muốn bổ sung, hoặc một vai trò mới mà bạn muốn chuẩn bị cho nhân viên của mình. Mục tiêu của bạn liên kết với mục tiêu của họ

như thế nào?

Bước 2: Bắt đầu bằng cách đề nghị nhân viên dẫn dắt buổi huấn luyện

Nhân viên mang đến buổi huấn luyện nội dung của họ, vì vậy hãy hỏi họ về sự chuẩn bị đó. "Bạn muốn đạt được điều gì thông qua những buổi gặp này?" "Bạn muốn chắc chắn rằng chúng ta sẽ đạt được những điều gì?" Sự hỗ trợ mà bạn đề xuất sẽ phụ thuộc vào nhu cầu mà họ thể hiện, vì vậy hãy lắng nghe theo ba phân nhóm sau đây:

- *Sự phát triển dài hạn.* Họ muốn xây dựng những kỹ năng mới hoặc làm việc hướng đến những mục tiêu sự nghiệp lớn lao.
- *Phỏng vấn một sự kiện hoặc dự án.* Họ muốn học hỏi từ những trải nghiệm gần đây và tìm ra chiến lược giải quyết những tình huống tương tự trong tương lai.
- *Giải quyết những vấn đề ngắn hạn.* Một vấn đề đang xảy ra với họ và họ cần đến một kế hoạch hành động ngay bây giờ.

Khi bạn lắng nghe, hãy tìm kiếm sự kết nối giữa mục tiêu của họ và của bạn. Có sự kết nối nào tồn tại giữa chiến lược sự nghiệp dài hạn của họ và những vấn đề liên quan đến kết quả làm việc mà bạn muốn điều chỉnh? Bạn có thể bổ sung những sự thiếu hụt kỹ năng trong một cuộc họp giải quyết vấn đề như thế nào? Bằng cách tìm ra những sự tương đồng, bạn có thể định hình mục đích của những cuộc họp này để phù hợp với nhân viên của mình.

Bước 3: Xây dựng sự thông hiểu chung về các vấn đề

Ở giai đoạn này, hãy xây dựng một câu chuyện chung với nhân viên về những điều đang và không diễn ra một cách hiệu quả trong tình hình hiện tại. "Nhân viên của bạn vẫn sẽ biết nhiều hơn bạn," Jen Su nói, "và rõ ràng là họ hiểu về quan điểm của họ hơn bạn." Hãy mở ra tất cả những thông tin đó bằng cách đặt ra các câu hỏi, như:

- *Sự phát triển dài hạn*

  "Mức độ hài lòng của bạn trong lĩnh vực này là gì? Bạn mong muốn có được cảm giác gì về nó?"

  "Bạn đã thực hiện công việc như thế nào trong quá khứ? Sự thành công có hình hài như thế nào?"

"Bây giờ bạn chuẩn bị cho việc này như thế nào? Bạn có thể chuẩn bị một cách khác biệt như thế nào?"

- *Phỏng vấn một sự kiện hoặc dự án*

  "Mọi việc đã diễn ra như thế nào? Trong một thế giới lý tưởng, điều gì có thể xảy ra?"

  "Bạn có thể mô tả sự tác động của mình như thế nào? Điều gì đã phát huy hiệu quả? Điều gì không?"

  "Bạn sẽ chuẩn bị để giải quyết vấn đề này theo một cách khác vào lần sau như thế nào?"

- *Giải quyết các vấn đề ngắn hạn*

  "Hãy nói cho tôi nghe về hoàn cảnh, nhiệm vụ của bạn và những hạn chót."

  "Đâu là điều gắn liền với những ưu tiên của tổ chức bạn?"

  "Bạn đã sẵn có những kế hoạch gì? Tính khả thi của chúng như thế nào?"

  Hãy sử dụng kỹ thuật lắng nghe chủ động và đưa ra những câu hỏi mở. Kiểm soát phản ứng của bạn nếu có thể; nhân viên sẽ cảm thấy an toàn hơn để chia sẻ những điểm yếu của mình nếu bạn duy trì cử chỉ trung lập, cảm thông và không ngắt lời họ.

Bước 4: Định hình lại vấn đề

Một khi nhân viên đã trình bày quan điểm của họ, đó là lúc bắt đầu cùng nhau tìm kiếm giải pháp và những bước đi tiếp theo. Thay vì đưa ra lời khuyên ("Thử nghiệm X. Đây là cách tôi thực hiện nó…"), hãy giúp đỡ họ suy nghĩ một cách phản biện về những giả định và lựa chọn đang định hướng hành vi của họ. Bạn có thể làm việc này bằng cách giúp đỡ họ tìm ra chủ đề trong những điều mình nói, và bằng cách yêu cầu những cái nhìn cạnh tranh để họ có thể nhìn nhận các vấn đề ngay trước mắt. Cân nhắc sử dụng ngôn ngữ như:

"Bạn có vẻ lo lắng về…" hoặc "Dường như mối bận tâm lớn nhất của bạn là…"

"Tôi phát hiện ra rằng bạn sử dụng cùng một cụm từ này đôi

lần trong cuộc đối thoại. Vì sao nó lại quan trọng với bạn?"

"Tôi nhìn thấy một xu hướng trong cách bạn giải quyết vấn đề… Điều gì đang xảy ra vậy?"

"Với tôi, dường như quan điểm hiện tại của bạn nhấn mạnh X, nhưng không tạo nhiều cơ hội cho Y. Có điều gì đang cản trở bạn vậy?"

"Bạn đã nhìn thấy ai thành công với vấn đề này trong quá khứ chưa? Họ đã tiếp cận nó như thế nào?"

"Nếu bạn nhìn nhận nó từ góc độ/thử nghiệm chiến thuật này thì sao? Nó sẽ mang lại kết quả gì?"

Bước 5: Kết thúc với một kế hoạch hành động

Kết thúc với một kế hoạch hành động rõ ràng cho nhân viên của bạn, một điều gì đó sẽ giúp họ tạo ra những sự tiến triển có ý nghĩa và duy trì trách nhiệm sau đó của họ. Yêu cầu họ phát triển những điều mình đạt được bằng lời nói, hoặc viết ra danh sách những việc cần làm trong một email sau buổi họp. Vai trò của bạn trong giai đoạn này là đảm bảo rằng các mục tiêu là thực tế, giúp đỡ họ phân bổ sự ưu tiên nhiệm vụ, lưu ý những khó khăn và tư duy giải pháp, và cung cấp những hỗ trợ cần thiết.

Bước 6: Tiếp tục theo dõi

Sau khi buổi họp kết thúc, hãy kiểm tra với cấp dưới để đảm bảo rằng họ sẽ tiếp tục cải thiện. Lên lịch trình cho nhiều buổi huấn luyện hơn nếu cần thiết. Và giữ liên lạc một cách thân mật để tìm hiểu xem điều gì đang phát huy hiệu quả và điều gì không, từ đó điều chỉnh kế hoạch hành động, huy động thêm nguồn lực và đưa ra phản hồi (khen ngợi hay góp ý cải thiện). Một email hoặc những lời lẽ động viên ngắn gọn có thể mang lại hiệu quả lớn lao trong việc duy trì động lực của nhân viên khi họ phát triển.

TỔNG KẾT KẾT QUẢ LÀM VIỆC

Trong khi một buổi huấn luyện yêu cầu tính kế hoạch nhiều hơn so với một cuộc đối thoại phản hồi thân mật dành cho từng nhân viên, những cuộc họp tổng kết kết quả thường diễn ra hằng năm. Giống như những buổi huấn luyện, bạn sẽ tận dụng các cuộc họp tổng kết để thảo luận mục tiêu,

đưa ra phản hồi và điều chỉnh những vấn đề liên quan đến kết quả làm việc. Không giống như huấn luyện, những lời khen ngợi ở đây có ảnh hưởng trực tiếp đến quyết định lương thưởng và thăng tiến. Điều đó khiến cho những cuộc họp tổng kết trở nên mất thời gian và căng thẳng đối với quản lý cũng như nhân viên.

Nếu được tiếp cận với đúng tâm trạng, những cuộc họp đó xứng đáng với sự nỗ lực. Bạn thường không có cơ hội để ngồi xuống cùng nhân viên của mình, một cách trực tiếp, và nói: "Đây là nơi anh đang đứng." "Đây là điều tôi cần từ anh." "Cảm ơn anh đã hoàn thành xuất sắc công việc." Trong những cuộc họp này, bạn có thể giải quyết những vấn đề nghiêm trọng bị lãng quên trong công việc hằng ngày.

Lời phản hồi chính thức từ bạn sẽ mang đến cơ hội phát triển cho cấp dưới của mình. Hơn nữa, một cuộc tổng kết hằng năm sẽ mang đến cho họ một vài sự bảo hộ khi phải vật lộn với những vấn đề liên quan đến kết quả làm việc. Nếu bạn điều chỉnh những vấn đề trước mắt trong những cuộc họp thường xuyên và chính thức, họ sẽ không bị bất ngờ bởi những tin xấu xuất hiện quá muộn.

Những cuộc họp tổng kết cũng có giá trị với tổ chức của bạn. Những thông tin bạn thu thập và hệ thống hóa sẽ giúp công ty đưa ra những quyết định đúng đắn về mức lương và việc phát triển nhân tài. Và khi nói đến những nhân viên khó tính, các cuộc họp tổng kết sẽ bảo vệ tổ chức của bạn khỏi những vụ kiện cáo từ những nhân viên đã bị sa thải hoặc giáng chức.

Không có duy nhất một cách thức đúng đắn nào về việc tổ chức cuộc họp tổng kết: mỗi tổ chức có một quy trình riêng, và mỗi hoàn cảnh thể hiện một chuỗi những thử thách khác nhau. Dưới đây là những bước đi tổng quát:

Bước 1: Chuẩn bị cho nhân viên của bạn

Việc kết nối nhân viên của bạn vào tất cả các giai đoạn của quá trình đóng vai trò quan trọng, để quan điểm của họ được tích hợp. Hãy bắt đầu bằng việc yêu cầu họ hoàn thiện bản tự đánh giá. Trong nhiều công ty, bộ phận nhân sự cung cấp một bảng liệt kê những mục cần kiểm tra cho mục đích này, với các mục tiêu, hành vi và chức năng liên quan đến vai trò của từng nhân viên. Nếu bạn phát triển bảng liệt kê

của riêng mình, hãy bao gồm những câu hỏi như:

- Bạn đánh giá mức độ hoàn thành mục tiêu công việc của mình như thế nào?
- Bạn tự hào nhất về thành quả nào của mình? Điều gì đóng góp vào sự thành công của bạn?
- Bạn đang gặp rắc rối với mục tiêu nào? Điều gì cản trở bạn thực hiện theo tiến độ của mình?

Dù bạn sử dụng biểu mẫu của bộ phận nhân sự hay của bản thân, hãy đảm bảo rằng các mục tiêu công việc mà bạn tham khảo chính là những nội dung bạn đã chia sẻ với nhân viên trong cuộc họp tổng kết lần trước hoặc khi họ được tuyển dụng. Bạn có thể sử dụng biểu mẫu này để chuẩn bị cho bản tự đánh giá của mình nữa. Xem qua những ghi chú bạn thu thập được từ kết quả công việc của mỗi cá nhân – những dự án họ đã thực hiện, những phản hồi bạn đã cung cấp cho họ, bất kỳ những lời phàn nàn hay gợi ý nào từ đồng nghiệp của họ. Nếu có thể, hãy khơi gợi lời phản hồi từ những thành viên khác trong công ty đã có cơ hội làm việc với cấp dưới của bạn.

Dick Grote, người đã sáng tạo ra những hệ thống quản trị kết quả công việc cho hàng trăm tổ chức lớn trên toàn thế giới, gợi ý rằng bạn nên đưa cho nhân viên của mình bản sao nội dung đánh giá kết quả của họ trước khi bắt đầu cuộc họp khoảng một giờ đồng hồ. “Khi mọi người đọc được đánh giá của một ai đó về bản thân họ, họ sẽ có xu hướng trải qua tất cả những cảm xúc đảo lộn,” ông ghi chú. “Hãy để họ trải nghiệm điều đó trong khoảng thời gian của riêng mình, và cho họ cơ hội suy nghĩ về nó.”

Bước 2: Mở đầu với một tông giọng của sự hợp tác

Nhân viên có thể sẽ phản ứng một cách cảm tính khi đọc bản đánh giá của bạn, vì vậy khi cuộc họp bắt đầu, hãy làm những điều có thể để giúp họ cảm thấy thoải mái; đừng khiến họ cảm thấy như thể họ đang trên chiếc ghế nhà tù, sắp sửa bị xét xử. Tiếp đó, hãy đề nghị nhân viên của bạn chia sẻ về bản tự đánh giá của họ: “Tôi muốn bắt đầu bằng việc nghe bạn chia sẻ một chút cảm giác của bản thân về kết quả công việc của mình.” Hãy lắng nghe một cách chăm chú và đừng ngắt lời. Giống như một buổi huấn luyện, giai đoạn này trong cuộc họp tổng kết sẽ giúp bạn thấu hiểu quan

điểm của cấp dưới và thiết kế những nhận xét của mình cho phần sau của cuộc đối thoại.

Bước 3: Chia sẻ đánh giá của bạn

Theo truyền thống, những cuộc họp tổng kết được coi là nơi để tập trung thảo luận về những điều không phát huy hiệu quả với cấp dưới của bạn. Nhưng việc tập trung toàn bộ hoặc chủ yếu vào sự tiêu cực có thể dẫn đến sự nản chí đáng kể. Hãy nêu bật rõ ràng những điểm mạnh mà bạn coi trọng ở nhân viên. Nếu họ cũng nêu bật những điểm mạnh tương tự trong bản đánh giá của mình, hãy củng cố nhận thức của họ. Còn nếu họ không, hãy chia sẻ lý do vì sao bạn coi trọng một tài năng hoặc kỹ năng cụ thể của họ.

Lựa chọn một cách cẩn thận những lĩnh vực phát triển quan trọng nhất để thảo luận trong cuộc họp tổng kết. Áp dụng giọng điệu đối thoại để xem xét kỳ vọng, sự thiếu hụt, và những cơ hội để thể hiện sự cải thiện. Giống như với sự phản hồi hiệu chỉnh, đừng nói chuyện một cách mơ hồ ("Bạn không phải là một thành viên đội ngũ") hoặc đề cập đến cảm xúc của mình ("Tôi cảm thấy thực sự thất vọng"). Thay vào đó, hãy nói đến những hành vi cụ thể: "Khi bạn làm X, nó gây ra một rắc rối cho đội ngũ" hoặc "Bạn không đạt được chỉ tiêu công việc Y." Giao tiếp một cách rõ ràng, súc tích trong thời điểm này thực sự là hành động tôn trọng nhất mà bạn có thể làm: bạn đang đối xử với nhân viên như một người trưởng thành và cung cấp thông tin họ cần để làm việc tốt hơn.

Bước 4: Thăm dò nguyên nhân gốc rễ của kết quả làm việc dưới kỳ vọng

Sau khi bạn đưa ra phản hồi tích cực hay hiệu chỉnh, hãy khuyến khích nhân viên suy ngẫm về cảm nhận của mình. Chú ý đến sự phản hồi của họ bằng cách:

- *Chủ động lắng nghe.* Tập trung vào thông điệp của nhân viên và những ẩn ý của họ hơn là phản ứng của bản thân bạn. Đặc biệt, lắng nghe những yếu tố trong lời phê bình mà họ nhấn mạnh, chú ý đến những hình ảnh và phép ẩn dụ mà họ sử dụng. Hãy hỏi nếu bạn không hiểu điều gì đó.
- *Phát hiện những biểu hiện không lời.* Quan sát ngôn ngữ cử chỉ và giọng điệu của nhân viên. Giọng nói và biểu

hiện gương mặt của họ có phù hợp với những điều họ đang nói không? Bình luận về những điều bạn nhìn thấy và đề nghị họ chia sẻ thêm cho bạn về điều đó: "Bill, bạn có vẻ đang giận dữ. Liệu có điều gì tôi nói mà bạn cảm thấy bất công không? Hãy nói cho tôi biết."

- *Tóm tắt những điều nhân viên nói.* Bằng cách diễn giải lại một lời phản hồi thông qua những từ ngữ khác, bạn cho họ thấy rằng mình thấu hiểu quan điểm của họ. Nếu có điều gì đó không rõ ràng, hãy đặt thêm câu hỏi cho đến khi cả hai cùng hiểu nhau.

Bước 5: Tạo ra một kế hoạch công việc mới

Hãy tạo cho nhân viên cơ hội đầu tiên được phát triển một kế hoạch để xóa bỏ bất kỳ sự thiếu hụt nào giữa kết quả làm việc hiện tại và kết quả công việc được yêu cầu: "Bạn muốn đề xuất điều gì?" Họ sẽ trở nên cam kết hơn với một giải pháp mà họ được trao truyền và thể hiện trách nhiệm thực hiện nó một cách rõ ràng hơn. Như với việc huấn luyện, bạn có thể thách thức những giả định đáng ngờ hoặc đề xuất những ý tưởng để củng cố kế hoạch. Trong một vài trường hợp, bạn sẽ phải thẳng thắn. Đối với những nhân viên có một sự thiếu hụt lớn, kết quả của cuộc đối thoại này sẽ là một phần trong bản ghi chép và nên bao gồm:

- Những mục tiêu cụ thể,
- Một lịch trình tiến độ,
- Những bước đi hành động,
- Những kết quả kỳ vọng,
- Những chương trình đào tạo và nguồn lực cần thiết.

Bạn không cần hạn chế cuộc đối thoại này trong các thế mạnh và những vấn đề của nhân viên. Bởi vì một năm có thể đã trôi qua kể từ lần đánh giá kết quả làm việc cuối cùng, hãy tận dụng cơ hội này để kiểm tra lại tất cả các mục tiêu công việc toàn diện nữa. Những mục tiêu đó có còn hợp lý – với cá nhân thành viên, với đội ngũ, và với toàn thể tổ chức không?

Bước 6: Ghi chép thông tin

Ghi chép tất cả những sự đồng thuận mà bạn đạt được và bao gồm:

- Ngày tháng,
- Những nội dung chính từ bản tự đánh giá của nhân viên,
- Những nội dung chính từ bản đánh giá của bạn,
- Tóm tắt những kế hoạch công việc,
- Đồng thuận những bước đi tiếp theo,
- Mục tiêu kết quả làm việc cho năm tiếp theo.

Công ty có thể sẽ yêu cầu bạn cung cấp bản sao của bản ghi chép này (cũng như bản tổng kết) cho cấp dưới của bạn và bộ phận nhân sự. Hãy giữ một bản sao cho bản thân nữa. Trong hầu hết các trường hợp, bạn và nhân viên của mình sẽ cùng phải ký vào bản tổng kết, và nhân viên của bạn có quyền được bổ sung ý kiến.

Bước 7: Tiếp tục theo dõi

Sau những cuộc thảo luận tổng kết, hãy ghi chú lại những nội dung theo dõi được yêu cầu với từng thành viên đội ngũ. Đối với những người có kết quả làm việc tốt, nó có thể bao gồm các cuộc thảo luận mang tính chất huấn luyện để chuẩn bị cho họ đảm nhận những nhiệm vụ mới. Những nhân viên đang vật lộn với công việc hiện tại cần được theo dõi cẩn thận hơn xung quanh kế hoạch công việc mà bạn đã cùng phát triển. Cân nhắc những lựa chọn dưới đây cho sự theo dõi của bạn:

- Lên kế hoạch họp mặt hàng tháng hoặc quý để kiểm tra tiến độ,
- Kiểm tra từ xa với một tần suất thường xuyên hơn – ví dụ, cập nhật hàng tuần qua email hoặc nhật ký công việc kỹ thuật số,
- Khởi xướng một mối quan hệ huấn luyện,
- Hỗ trợ họ kết nối với một cố vấn,
- Kiểm tra nhu cầu về nguồn lực hoặc đào tạo của họ.

Đưa ra những lời phản hồi trong cuộc họp đánh giá kết quả mang tính chất nghi thức hơn và yêu cầu nhiều bước đi hơn, ví dụ như nhiều sự ghi chép tỷ mỉ và chuẩn bị hơn. Nhưng trong quá trình thực hiện cuộc họp tổng kết, hãy áp dụng nguyên tắc tương tự như trong những sự phản hồi không chính thức mà bạn thực hiện thường xuyên hơn: lắng nghe

chủ động và duy trì bầu không khí hợp tác.

Phản hồi hiệu chỉnh cũng như phản hồi tích cực, nếu được đưa ra một cách hợp lý, nó có thể giúp giải quyết những vấn đề sắp đến và cũng hỗ trợ nhân viên phát triển sự nghiệp của họ. Bằng cách đưa ra phản hồi theo cách mà nhân viên có thể lắng nghe và hành động, bạn sẽ tạo dựng được lòng tin ở họ với tư cách là một người hướng dẫn và ủng hộ, cũng như mang đến những giá trị cho tổ chức.

TÓM TẮT

- Việc đưa ra phản hồi cho thành viên đội ngũ của bạn có vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ họ thành công trong công việc.
- Những phản hồi tích cực củng cố những công việc tốt. Những phản hồi hiệu chỉnh thúc đẩy người tiếp nhận phản hồi thay đổi hành động hoặc điều chỉnh thực hành không có hiệu quả.
- Chia sẻ sự phản hồi theo thời gian thực mang đến cho bạn và nhân viên cơ hội tốt nhất để giải quyết những vấn đề đang được quan tâm.
- Tiếp tục theo dõi một quá trình mà trong đó bạn đưa ra những câu hỏi và có tầm nhìn rộng mở về kết quả của lời phản hồi do mình mang lại sẽ giúp nhân viên lắng nghe một cách hiệu quả và dễ dàng hơn.
- Huấn luyện là một cuộc đối thoại tích cực giữa bạn và thành viên đội ngũ mình, với mục tiêu củng cố những kết quả công việc tốt và sự phát triển dài hạn.
- Mặc dù việc huấn luyện không chỉ dành cho những nhân viên xuất sắc, nó không phải lúc nào cũng áp dụng được cho mọi hoàn cảnh.
- Những quy tắc tương tự được áp dụng cho các cuộc họp tổng kết kết quả giống như những hình thức phản hồi khác, mặc dù các cuộc họp tổng kết yêu cầu nhiều sự ghi chép mang tính nghi thức hơn.

HÀNH ĐỘNG

Khi đưa ra phản hồi:

- Tìm kiếm một mục tiêu thông hiểu hoàn cảnh mà bạn muốn giải quyết bằng cách kiểm tra những thành kiến

và giả định của bản thân mình.

- Lên kế hoạch về những điều bạn muốn nói trong cuộc đối thoại và diễn tập với một đồng nghiệp nếu có thể. Hãy cho nhân viên biết trước về chủ đề cuộc họp để họ không cảm thấy bị bất ngờ.
- Trong quá trình họp, hãy nói chuyện về những hành vi, hơn là động lực.
- Khơi gợi quan điểm của nhân viên về vấn đề và kiềm chế phản ứng nếu bạn cảm thấy thử thách; đặt ra nhiều câu hỏi hơn.
- Kết thúc cuộc họp bằng cách nhìn về phía trước: Bạn đồng thuận điều gì về những bước đi tiếp theo và những kỳ vọng tương lai?

Khi huấn luyện:

- Kiểm tra danh sách những dấu hiệu được đưa ra từ trước để xác định xem hoàn cảnh bạn đang đối diện có phù hợp cho việc huấn luyện không.
- Chuẩn bị một buổi huấn luyện bằng cách suy nghĩ về các mục tiêu của mình trong buổi huấn luyện đó.
- Mở đầu cuộc họp bằng cách yêu cầu nhân viên dẫn dắt. Lắng nghe suy nghĩ của họ rồi tìm kiếm những sự liên kết giữa mục tiêu của họ và của bạn. Sử dụng nền tảng chung đó để định hình một mục tiêu chung khi hợp tác với họ.
- Xây dựng một sự thông hiểu chung về vấn đề mà bạn đang xử lý bằng cách đặt ra những câu hỏi mở. Kiềm chế sự thôi thúc phải điều chỉnh hay gạt bỏ quan điểm của nhân viên.
- Định hình lại vấn đề bằng cách giúp họ nhìn ra các chủ đề trong những điều mình nói và đề xuất những cái nhìn mới về vấn đề.
- Kết thúc bằng một kế hoạch cụ thể về những điều họ sẽ làm tiếp theo. Để họ chủ động thực hiện, nhưng đề xuất những lời khuyên về điều gì là thực tế.
- Tiếp tục theo dõi sau đó với một buổi huấn luyện hoặc một cuộc đối thoại thân mật.

Khi thực hiện một cuộc họp tổng kết:

- Đề nghị nhân viên thực hiện bản tự đánh giá. Sử dụng văn bản đó, cùng với những ghi chép kết quả làm việc khác, để tạo ra cho mình một cái nhìn toàn diện về công việc của họ.
- Mở đầu cuộc họp với không khí hợp tác bằng cách yêu cầu nhân viên của bạn chia sẻ bản tự đánh giá. Duy trì không khí chuyên nghiệp, thân thiện trong cả quá trình.
- Tiếp theo, đưa ra đánh giá của bản thân bạn về kết quả của họ bằng một ngôn ngữ thẳng thắn.
- Tìm hiểu nguyên nhân gốc rễ của một kết quả làm việc dưới kỳ vọng bằng cách yêu cầu nhân viên chia sẻ quan điểm của họ về một vấn đề. Tiếp tục thảo luận cho đến khi cả hai cùng thông hiểu nguyên nhân tiềm tàng.
- Đề xuất nhân viên chủ động lập kế hoạch làm việc mới cùng các mục tiêu cụ thể và một lịch trình tiến độ. Ghi chép lại kế hoạch và phân phối một cách hợp lý.
- Xác định các mục theo dõi của riêng bạn, bao gồm những lời hỏi thăm thường xuyên, những buổi huấn luyện hoặc những sự hỗ trợ cần thiết khác.

11
Phát triển nhân tài

Thế giới đang biến đổi không ngừng, và tổ chức của bạn cũng đi theo sự thay đổi đó. Đội ngũ của bạn (nguồn vốn nhân lực của công ty) sẽ chèo lái sự thay đổi đó và định hình tương lai của công ty. Vai trò của bạn với tư cách một nhà quản lý là phát triển nhân tài để đáp ứng các nhu cầu của công ty. Về cơ bản, đó là công việc mang tính chất định hướng tương lai, đảm bảo rằng bạn có thể mang đến kết quả làm việc xuất sắc trong cả hôm nay và mai sau. Trong khi những lời phản hồi hướng đến mục tiêu là cải thiện kết quả trong thời điểm hiện tại, thì việc phát triển nhân tài sẽ giúp mở rộng năng lực trong tương lai của nhân viên bạn.

Những nhà quản lý xuất sắc nhất biết cách cân bằng các nhu cầu của tổ chức với lợi ích của nhân viên. Khi bạn làm việc với nhân viên để tìm ra những kỹ năng mới, các trải nghiệm mới và những trách nhiệm mới mà họ thấy hứng thú, bạn đang giúp đỡ họ tìm ra những công việc khiến họ cảm thấy hài lòng. Là nhà quản lý của họ, bạn phải tìm kiếm những sự cộng hưởng giữa tham vọng của nhân viên và nhu cầu của công ty. Trong chương này, bạn sẽ tìm hiểu về lợi ích của việc phát triển nhân viên, cũng như phát hiện ra những cơ hội và giúp đỡ nhân viên của mình tận dụng những cơ hội đó.

PHÁT TRIỂN NHÂN VIÊN LÀ MỘT SỰ ƯU TIÊN

Một trong những trách nhiệm quan trọng và xứng đáng nhất của bạn với tư cách một người quản lý là phát triển năng lực của những cấp dưới trực tiếp. Điều đó có nghĩa là giúp đỡ họ:

- Khám phá đam mê và mục đích của họ,
- Phát hiện những giá trị công việc của họ,

- Thấu hiểu những sự ưu tiên và tính chất chính trị của tổ chức.
- Cải thiện kỹ năng của họ,
- Mở rộng năng lực của họ,
- Thách thức họ với những trải nghiệm mới,
- Thu hút cố vấn và xây dựng mạng lưới chuyên nghiệp,
- Khám phá cách thức quản trị con người.

Bạn đã nghĩ về cách làm những việc này cho mình và tìm kiếm để thương lượng những cơ hội phát triển của bản thân (xem Chương 8, "Tự phát triển bản thân"). Bạn sẽ tự hỏi rằng: "Công việc này phù hợp với tầm nhìn mà mình đặt ra cho cuộc sống và mục đích sự nghiệp như thế nào?" Hiện giờ, bạn đang nhìn nhận vấn đề qua con mắt của nhân viên và nguồn động lực của bạn có chút khác biệt: bạn muốn giúp đỡ những người khác phát triển và đồng nhất với mục tiêu lớn lao hơn của họ, nhưng với một trọng tâm về sự liên đới giữa sự phát triển đó với mục tiêu kinh doanh của đơn vị bạn.

Công ty sẽ hưởng lợi đáng kể từ sự đầu tư của bạn cho việc phát triển nhân tài. Nhiều nhà quản lý mặc định rằng niềm hạnh phúc cá nhân của nhân viên sẽ đối lập với nhu cầu của công ty, và rằng họ phải lựa chọn một trong hai. Tuy nhiên, đó là một sự nhầm lẫn. Sự phát triển của nhân viên là một trong những trách nhiệm cốt lõi của bạn vì một lý do: nó trực tiếp phục vụ lợi ích của tổ chức bạn. Bằng việc khuyến khích cấp dưới suy nghĩ một cách chiến lược về sự nghiệp của họ và giúp đỡ họ trở nên giỏi giang và hài lòng hơn, bạn đang tạo ra giá trị hữu hình cho tổ chức.

Phát triển nhân viên cũng mang lại lợi ích cho bản thân bạn. Nếu bạn có thể cải thiện kết quả làm việc của đội ngũ và đưa những nhân tố tiềm năng lên một tầm cao hơn, bạn sẽ nâng cao danh tiếng của bản thân với quản lý cấp trên. Ngoài ra, mạng lưới mở rộng của nhân viên đó có thể làm giàu thêm những sự kết nối chuyên nghiệp của bạn. Những trải nghiệm mới giúp họ liên hệ với những con người mà bạn có thể cảm thấy hân hạnh được biết. Và bạn cũng sẽ làm mới mạng lưới hiện tại của mình, khi họ phát triển các mối quan hệ mới với đồng nghiệp cũ của bạn, như những nhà quản lý khác trong công ty. Phát triển tài năng của những người khác trong tổ chức là việc xứng đáng để bạn đầu tư thời gian và năng lượng.

Dĩ nhiên, nhân viên của bạn là những người được hưởng lợi nhất

ở đây. Phần thưởng là rõ ràng với những cá nhân làm việc xuất sắc, những người sẽ gánh vác tránh nhiệm cao hơn và cao hơn nữa với sự hỗ trợ của bạn. Tuy nhiên điều quan trọng là bạn phải dành thời gian với tất cả nhân viên của mình. Kể cả những nhân viên với mục tiêu nghề nghiệp khiêm tốn nhất cũng sẽ thể hiện tốt hơn tại vị trí hiện thời, nếu họ cảm thấy bạn tôn trọng và hỗ trợ sự phát triển của họ. Gần như tất cả các nhân viên đều có một nhu cầu con người cơ bản, đó là không ngừng học hỏi. Frederick Herzberg, nhà tâm lý học nghiên cứu về động lực của nhân viên, đã đưa ra quan điểm rằng tiền bạc không phải là một động lực mạnh mẽ như cơ hội học hỏi, thăng tiến trách nhiệm, và được ghi nhận với thành tích họ đạt được. Sự phát triển nhân viên không nhất thiết là việc tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên đạt được những thành tích đỉnh cao nhanh chóng; hơn thế, đó là việc hỗ trợ họ đạt được sự hài lòng cơ bản trong công việc hằng ngày và đạt đến tiềm năng cao nhất của họ, dù đó là tiềm năng gì.

PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC SỰ NGHIỆP VỚI NHÂN VIÊN CỦA BẠN

Những nhà quản lý xuất sắc sẽ hỗ trợ nhân viên của mình khám phá điều họ thực sự mong muốn từ công việc, và làm thế nào để họ có thể tận dụng hoàn cảnh hiện tại như một bước đệm để đạt được những mục tiêu đó. Điều đó có nghĩa là hãy nói chuyện với cấp dưới trực tiếp về hy vọng và ước mơ của họ, đồng thời đưa họ tham gia vào việc tư duy một cách thực tế về nơi có thể tìm kiếm những cơ hội phát triển trong tổ chức, và làm thế nào để thiết kế lại nhiệm vụ hiện tại của họ sao cho hiệu quả hơn.

Trong quá khứ, khi nhiều công ty thiết lập ra những con đường phát triển sự nghiệp mang tính định hình hơn, những cuộc đối thoại này được thực hiện khác biệt một chút. Hầu hết các công ty đã xây dựng thang bậc sự nghiệp theo một hình thức nào đó, một chuỗi logic những giai đoạn đưa một nhân viên tài năng, có thể được thăng tiến qua những vị trí ngày càng thử thách và nhiều trách nhiệm hơn. Những người quản lý đẩy nhân viên của mình lên cấp bậc tiếp theo khi họ và bộ phận nhân sự đánh giá được sự sẵn sàng của họ. Con đường phát triển hầu như đều mang tính chất đơn hướng: đi lên, theo bất kỳ dòng chảy kinh doanh nào mà họ đã lựa chọn.

Ngày nay, sơ đồ phát triển của mỗi cá nhân đã trở nên phức tạp hơn. Bạn có thể đi lên, nhưng cũng có thể đi qua một sự phát triển sự nghiệp theo hướng nằm ngang – ví dụ, chuyển từ vị trí đại diện chăm sóc khách hàng sang vị trí nghiên cứu trải nghiệm khách

hàng. Và vì nhiều công ty đã vận hành theo những cấu trúc tổ chức linh hoạt, nhân viên cũng có thể phát triển tại cùng một vị trí bằng cách tự đổi mới trách nhiệm của họ.

Tất cả những điều này có nghĩa là phát triển sự nghiệp cần nhiều sáng kiến và khả năng sáng tạo hơn bao giờ hết, từ nhân viên cho đến nhà quản lý. Điều đó thật tuyệt vời, bởi vì nó mang đến cho bạn và nhân viên của mình cơ hội để thiết kế một chiến lược tương ứng với công ty và nhu cầu của nhân viên, những điều bạn không thể làm trong một tổ chức với cấu trúc cứng nhắc.

Lấy ví dụ về một đại diện chăm sóc khách hàng muốn chuyển đổi sang vị trí nghiên cứu trải nghiệm khách hàng. Đó sẽ là một bước nhảy khó khăn nếu mỗi đơn vị kinh doanh đều hoạt động theo một trật tự gồm những khuôn phép nghiêm khắc ("Những chuyên gia nghiên cứu trải nghiệm khách hàng bắt buộc phải có ít nhất ba năm kinh nghiệm ở vị trí trợ lý nghiên cứu trải nghiệm khách hàng"). Nhưng nếu bạn và một đồng nghiệp trong đơn vị đó có thể cùng hợp tác để đưa một nhân viên xán lạn đang giữ vị trí đại diện chăm sóc khách hàng sang bộ phận trải nghiệm khách hàng làm việc trong một quý, cả hai phòng ban sẽ cùng được hưởng lợi một cách đáng kể. Đội ngũ nghiên cứu trải nghiệm khách hàng có thể sử dụng đường dây trực tiếp của bộ phận chăm sóc khách hàng để phát hiện ra những vấn đề thiết kế, và đội ngũ chăm sóc khách hàng có thể tận dụng những chuyên môn mới của nhân viên để cải thiện những công cụ nội tại, từ việc xem xét nghị trình đến cài đặt phần mềm tùy chỉnh, cũng như bản thảo và dịch vụ tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Có rất nhiều cơ hội tương tự như vậy.

Bước 1: Nói chuyện với cấp dưới trực tiếp

Hãy bắt đầu với nhân viên của mình. Để hỗ trợ sự phát triển của họ, bạn cần thấu hiểu nguyện vọng và trạng thái phát triển hiện tại của họ. Khi càng biết nhiều về những con người làm việc cho mình, bạn sẽ càng có khả năng tạo động lực cho họ, huấn luyện họ và giúp họ phát triển. Những buổi huấn luyện, tổng kết kết quả làm việc, và các cuộc họp đưa ra phản hồi được thảo luận trong Chương 10, "Đưa ra lời phản hồi hiệu quả," sẽ tạo ra nhiều cơ hội để bạn đạt được sự thấu hiểu này. Nếu bạn chưa thảo luận về những vấn đề mang tính chất toàn diện này với họ, hãy xem mục "Phỏng vấn phát triển nhân viên" để tìm kiếm những câu hỏi khả thi.

Bảng hỏi

Phỏng vấn phát triển nhân viên

Để hỗ trợ cấp dưới trực tiếp của mình tạo ra và thực hiện một chiến lược sự nghiệp, hãy ngồi xuống cùng với họ để tìm hiểu xem họ nhìn nhận tình hình hiện tại và con đường tương lai như thế nào. Đây là một cuộc đối thoại thân mật, vì vậy hãy để họ chuẩn bị trước bằng cách thông báo cho họ biết những điều bạn muốn thảo luận, và chia sẻ bất kỳ câu hỏi nào bạn muốn họ đặc biệt suy nghĩ. Sử dụng những câu hỏi dưới đây từ nhà tâm thần học Edward Hallowell, người đã nghiên cứu về khoa học trí óc của những người làm việc xuất sắc:

SỰ HỨNG THÚ VÀ KỸ NĂNG

Tìm hiểu về những công việc họ yêu thích và định hướng phát triển của họ bằng cách đưa ra những câu hỏi dưới đây:

- "Bạn làm công việc gì tốt nhất? Bạn thích làm công việc gì nhất?"
- "Bạn ước mình sẽ giỏi giang hơn trong việc gì? Bạn có tài năng gì vẫn chưa phát triển?"
- "Bạn tự hào nhất về những kỹ năng gì? Người khác nói gì về những điểm mạnh lớn nhất của bạn? Bạn gần đây đã cải thiện được những điểm gì?"
- "Những điểm gì mà bạn không thể cải thiện, dù có nỗ lực cố gắng đến nhường nào? Bạn không thích làm những công việc gì nhất? Sự thiếu hụt kỹ năng nào đã cản trở bạn?"
- "Bạn có thể nghĩ được những cách nào để tích hợp hơn nữa những điều bạn làm tốt nhất và những điều bạn yêu thích nhất vào công việc của mình không?"
- "Bạn có thể nghĩ được những cách nào để xây dựng những điểm mạnh và thành quả của mình đã đạt được vào vị trí hiện tại không?"
- "Mỗi người đều có những điểm yếu và những điều mình không thích. Bạn nghĩ rằng mình có thể tiếp tục khắc phục những điểm yếu đó của mình như thế nào? Công việc của bạn sẽ cần phát triển như thế nào để điều chỉnh chúng?"

SỰ PHÙ HỢP TỔ CHỨC

Hiểu được môi trường làm việc nào họ cần để phát triển bằng việc

hỏi:

- "Bạn làm việc tốt nhất và tệ nhất với những con người như thế nào? Bạn ghét phải làm việc với những con người hay phân tích, có tính tổ chức cao, hay bạn yêu thích điều đó? Những kiểu người sáng tạo có khiến bạn phát điên không, hay bạn làm việc với họ rất tốt?"
- "Văn hóa làm việc nào giúp bạn thể hiện được tốt nhất năng lực của mình? Sự điều chỉnh nào sẽ làm tổ chức phù hợp hơn với bạn? Những khía cạnh nào khiến bạn bận tâm nhất?"

NHỮNG GIÁ TRỊ CÔNG VIỆC

Tìm hiểu xem họ nhìn nhận một sự nghiệp thành công như thế nào bằng việc hỏi:

- "Bài học liên quan đến công việc quan trọng nhất mà bạn học được từ cha mẹ mình là gì?"
- "Bài học gì mà cấp trên tốt nhất của bạn đã dạy cho bạn về bản thân mình?"
- "Một bài học nào về việc quản lý sự nghiệp sẽ còn lưu lại đến thế hệ tiếp theo? Bạn sẽ áp dụng bài học đó cho bản thân ngay lúc này như thế nào?"
- "Bạn tự hào nhất về điều gì trong cuộc sống và công việc của mình? Bạn có tiếc nuối gì về cách mình quản lý sự nghiệp của bản thân không? Bạn có thể thay đổi điều gì dựa trên những sự tiếc nuối đó không?"
- "Trong một thế giới hoàn hảo, sự cân bằng công việc–cuộc sống của bạn sẽ như thế nào? Hãy nhìn về 6 tháng sau, 1 năm sau và 5 năm sau, bạn nhìn thấy bản thân đạt được sự cân bằng như thế nào?"
- "Bạn làm gì khi cảm thấy hạnh phúc nhất trong công việc? Bạn có thể tích hợp điều đó vào những việc bạn đang làm bây giờ như thế nào?"

TẦM NHÌN TƯƠNG LAI

Khám phá những tham vọng của họ bằng cách hỏi:

- "Những kỳ vọng cho tương lai mà bạn khao khát nhất lần lượt là gì? Có điều gì ngăn cản bạn trên con đường nhận ra những sự kỳ vọng đó?"

- "Mục tiêu sự nghiệp ngắn hạn và dài hạn của bạn là gì?"
- "Bạn có những mục tiêu phát triển cá nhân mang tính tổng quát nào khác kết nối với tham vọng sự nghiệp của mình không? Những mục tiêu cá nhân và sự nghiệp này liên quan với nhau như thế nào?"
- "Chúng ta có thể cấu trúc lại vai trò hiện tại của bạn hiệu quả hơn như thế nào để tạo thêm giá trị cho tổ chức? Có thêm cơ hội nào khác trong công ty mà bạn muốn khám phá không?"

Nguồn: Phỏng theo Edward Hallowell, Tỏa sáng: Sử dụng khoa học não bộ để khai thác tiềm năng nhân viên của bạn, tạp chí HBR, năm 2011.

Bước 2: Gợi ý những cơ hội đào tạo

Kết thúc cuộc đối thoại bằng việc gợi ý một số bước đi tiếp theo cho họ:

- **Trao đổi với bộ phận nhân sự** về các khóa đào tạo chính thức, một chương trình cố vấn, hoặc những cơ hội phát triển khác. Liệu bạn có thể kết nối họ với người quen của bạn không?
- **Tìm kiếm những cơ hội đào tạo không chính thức.** Khuyến khích họ tìm kiếm những khóa học trực tuyến, các cuộc hội thảo hoặc chuyên đề tại địa phương, hoặc những cuốn sách có thể hỗ trợ họ phát triển các kỹ năng cụ thể.
- **Lên lịch trình cho các cuộc phỏng vấn không chính thức với những người khác trong công ty.** Liệu bạn có thể giới thiệu họ với một đồng nghiệp nào đó có khả năng thực hiện vai trò cố vấn hoặc đề xuất cơ hội học hỏi, ví dụ như một nhiệm vụ ngắn hạn hoặc bán thời gian?
- **Thuyết trình cho bạn về một bản thiết kế lại công việc** mà có khả năng giải quyết một vấn đề cụ thể cho đơn vị của bạn hoặc giúp cải thiện kết quả làm việc, trong khi vẫn tạo ra những cơ hội phát triển mới cho họ. Liệu bạn có thể phát hiện ra những vấn đề hàng đầu của họ, hoặc chia sẻ những thông tin khác về những ưu tiên của tổ chức đang định hướng cho chiến lược kinh doanh của bạn tại thời điểm này?

Bước 3: Làm mới những trách nhiệm

Trong khi nhân viên đang đi theo cuộc thảo luận đầu tiên của bạn, có vài việc bạn có thể làm để hỗ trợ họ đồng nhất vai trò hiện tại với quỹ đạo mà họ đang thiết lập:

- Xác định lại công việc của họ, để họ làm những công việc yêu thích và học hỏi từ đó.
- Tìm cho họ một cố vấn trong đội ngũ của mình, người có thể dạy cho họ những kỹ năng họ muốn biết.
- Ủy thác những nhiệm vụ yêu cầu sự nỗ lực hết mình để giúp họ phát triển, hoặc tiếp xúc với các bộ phận khác của công ty.
- Lựa chọn họ là nhân viên mũi nhọn trong đội ngũ của bạn để làm việc với những đơn vị kinh doanh khác có liên quan đến lợi ích của họ.
- Thương thảo những nhiệm vụ ngắn hạn hoặc bán thời gian dành cho họ cùng đồng nghiệp từ các đơn vị khác.
- Gắn kết họ vào những nỗ lực của bạn trong việc phá bỏ những cản trở tiêu cực giữa các bộ phận trong công ty (xem Chương 5, "Trở thành một người có tầm ảnh hưởng") để điều phối những bộ phận khác trong tổ chức.

Một vài trong số những phương án này yêu cầu nhân viên của bạn phải dành thời gian rời xa đội ngũ, làm việc tại những bộ phận khác trong công ty với những người quản lý khác. Đừng coi đây là việc làm lãng phí thời gian của họ. Một nhiệm vụ được thông hiểu rõ ràng cũng sẽ mang lại lợi ích cho đội ngũ của bạn. Nếu trong tương lai, bạn chuẩn bị cho sự thăng tiến của một nhân viên cụ thể trong đội ngũ của mình, kinh nghiệm làm việc tại một lĩnh vực khác cũng sẽ có lợi cho họ. Và nếu cuối cùng họ lựa chọn việc điều chuyển sang một vị trí khác nằm ngoài đội ngũ, bạn sẽ được hưởng lợi từ việc có một đồng nghiệp thấu hiểu và coi trọng những điều mà nhân viên của bạn thấu hiểu và coi trọng.

PHÁT TRIỂN NHỮNG NHÂN TÀI TIỀM NĂNG LỚN

Những nhân viên làm việc xuất sắc, những người thường đóng góp 5-10% công việc của đội ngũ bạn, có những nhu cầu đặc biệt. Những nhân viên này phô diễn kết quả làm việc tuyệt vời và thể hiện tiềm năng lớn lao có thể cống hiến nhiều hơn nữa cho tổ chức. Nhóm nhân viên này yêu cầu một sự cam kết từ bạn trong việc phát triển và quảng bá tài năng của họ trong tổ chức.

Để phát hiện ra những nhân viên làm việc xuất sắc, hãy tìm kiếm

những thành viên:

- Vượt qua tiêu chuẩn của bạn trên nhiều phương diện;
- Hành động sau những lời phản hồi mang tính chất xây dựng để cải thiện kết quả làm việc;
- Thể hiện tiềm năng có thể làm việc ở một tầm cao hơn trong vòng một hoặc hai năm tới;
- Đóng góp đáng kể cho đội ngũ;
- Làm việc chăm chỉ dưới áp lực và đảm nhận thêm công việc của những người khác;
- Là một tấm gương tích cực cho những người khác.

Những nhân viên làm việc xuất sắc thường đề cao sự phát triển của bản thân họ và coi đó là dấu hiệu rằng công ty là một nơi tốt đẹp để họ xây dựng sự nghiệp. Khi bạn gặp những nhân viên tiêu biểu của mình trong các cuộc phỏng vấn phát triển, hãy bắt đầu bằng việc đưa ra những lời khen ngợi cụ thể, chi tiết về công việc của họ; họ có thể không biết rằng mình đã làm việc tốt như thế nào, hay sự nỗ lực nào của họ là có giá trị nhất với bạn và toàn bộ đội ngũ.

Hãy tham dự cuộc họp với sự chuẩn bị để nói về những cơ hội cụ thể mà bạn nghĩ rằng họ có thể hưởng lợi từ đó, ví dụ, đào tạo kỹ năng thông qua bộ phận nhân sự hoặc một nhiệm vụ ngắn hạn với một đội nhóm khác. (Sự chuẩn bị của bạn cho cuộc gặp mặt này có thể bao gồm một cuộc nói chuyện ngắn với cấp trên về việc sự phát triển của nhân viên có thể đáp ứng nhu cầu lớn hơn của bộ phận, hoặc trùng khớp với những kế hoạch thăng tiến của bạn.) Và rồi theo dõi trong nội bộ công ty một cách kịp thời để đảm bảo những nguồn lực và cơ hội này đã sẵn sàng. Kể cả khi mọi việc không diễn ra như mong đợi, bạn muốn được nói với những nhân viên làm việc xuất sắc rằng bạn đang làm tất cả mọi điều có thể cho họ. Sự ủng hộ của bạn với tư cách là nhà quản lý của họ là điều quan trọng với họ.

Bên cạnh việc phát triển mục tiêu sự nghiệp cho cấp dưới trực tiếp của mình, bạn cũng cần đảm bảo rằng bạn (và họ) hiểu được những gì mình cần bỏ ra để đạt được những kết quả tuyệt vời đó. Nếu thói quen làm việc của họ không ổn định, họ sẽ có khả năng rơi vào trạng thái căng thẳng khi làm việc quá sức và có thể quyết định rời bỏ tổ chức. Vì vậy, hãy nói chuyện với họ thường xuyên để đảm bảo rằng công việc không cản trở những trách nhiệm cuộc sống khác như sức khỏe, gia đình và thư giãn. Xét cho cùng, sự

cân bằng công việc-cuộc sống là quyết định của bản thân họ: nếu họ lựa chọn việc từ bỏ những sở thích của mình và chơi thể thao với con cái để tập trung vào công việc, bạn không thể ngăn cản họ. Nhưng bạn có thể đảm bảo rằng bạn đang truyền tải đến họ một cách rõ ràng những sự kỳ vọng và trao quyền cho họ để làm việc tốt. Hãy tạo thói quen đưa ra câu hỏi: "Tôi có thể tiếp tục hỗ trợ bạn như thế nào?" và "Chúng tôi, với tư cách là một tổ chức, có thể làm gì tốt hơn để hỗ trợ bạn tiếp tục công việc tuyệt vời của mình?"

Những nhân viên làm việc xuất sắc tự tạo ra rất nhiều áp lực cho bản thân, nhưng có một số điều bạn có thể làm để giúp họ phát triển theo cách lành mạnh:

1. Tạo ra giới hạn với lòng trắc ẩn

Khi nhân viên ngắt lời bạn trước mặt lãnh đạo cấp trên chỉ để khoe khoang sự thông thái của họ, có thể bạn sẽ cảm thấy tức giận. Nhưng việc thể hiện những cảm xúc tiêu cực này với một nhân viên xuất sắc có thể gây ra phản ứng dữ dội. Thay vì nói "Đó là một hành động không phải phép!", hãy chờ đến khi bạn bình tĩnh và rồi thử đưa ra một câu hỏi đầy cảm thông, khiến họ tự phải suy nghĩ về động cơ của bản thân:

"Sự xen ngang lúc trước của bạn khiến tôi bất ngờ đấy. Lúc đó bạn muốn đạt được điều gì vậy? Bạn có nghĩ đến sự ảnh hưởng gì không?"

Họ có thể sẽ nói những điều giống như: "Tôi muốn đưa ra một quan điểm mà tôi nghĩ rằng anh đã bỏ lỡ."

Đừng tranh luận. Thay vào đó, hãy thăm dò lời phản hồi của họ một cách lịch sự: "Tôi nghĩ mình đã giải thích cho bạn về kế hoạch tiếp cận cuộc họp này như thế nào. Điều gì khiến bạn nghĩ rằng tôi sẽ không làm được điều đó?" Và rồi tuyên bố kỳ vọng của bạn một cách rõ ràng: "Đây là cách tôi muốn giải quyết công việc trong lần tiếp theo..." Giúp họ giữ thái độ đúng để thể hiện bản thân một cách khả thi nhất và khuyến khích họ thực hiện điều đó mà không ảnh hưởng đến người khác.

2. Khen ngợi riêng tư, khen ngợi thường xuyên

Những nhân viên làm việc xuất sắc thường khá khó tính với những lời khen ngợi, kể cả khi họ rất cần đến chúng. Vì vậy, việc đưa ra những lời khen ngợi cụ thể, phù hợp với nhận thức của bản thân họ là rất quan trọng. Ví dụ, nếu họ tự hào về bản thân mình

là một người viết lách giỏi, đừng nói với họ rằng những hình ảnh trong bài thuyết trình thật là xuất sắc. Thay vào đó, hãy chỉ ra những chi tiết trong lối viết: "Cách diễn đạt của bạn trong trang trình chiếu kết thúc thực sự rất mạnh mẽ. Chúng ta nên cân nhắc việc kết hợp ngôn ngữ đó vào vốn từ vựng của đội ngũ." Hãy đảm bảo sự chân thành trong lời nhận xét của bạn bằng cách tránh những lời nói tâng bốc sáo rỗng.

Bạn có thể cảm thấy áp lực và mệt mỏi khi phải liên tục đưa ra những lời khen ngợi. Đó là điều đương nhiên; đó là một việc mệt mỏi. Nhưng hãy nhớ rằng dù những lời khen này có vẻ không quan trọng với bạn, nhưng chúng giúp thỏa mãn một nhu cầu tâm lý thực sự quan trọng của nhân viên. Bạn có thể giúp đỡ họ bằng cách chia sẻ sự biết ơn và khâm phục thực sự trước biểu hiện xuất sắc của họ.

NHỮNG NHIỆM VỤ ĐÒI HỎI SỰ NỖ LỰC HẾT MÌNH

Những nhiệm vụ này mang đến cho nhân viên cơ hội để đảm nhận những trách nhiệm thử thách năng lực hiện tại và tạo ra một cơ hội phát triển. Đây có thể là một nhiệm vụ tạm thời hoặc bán thời gian, thay thế cho một đồng nghiệp đang nghỉ ngắn hạn hoặc thực hiện một dự án ngắn hạn. Hoặc có thể bạn ủy thác một vị trí lãnh đạo quan trọng, ví dụ như thực hiện vai trò kết nối với một bộ phận khác. Những nhiệm vụ yêu cầu sự nỗ lực hết mình, dĩ nhiên, là một sự thăng tiến chính thức lên một vai trò khác trong đơn vị của bạn hoặc một bộ phận khác trong công ty.

Dù chi tiết có là gì, những nhiệm vụ này được tính toán dựa trên rủi ro của tất cả mọi người: công ty, nhân viên của bạn và bản thân bạn. Nếu nhân viên của bạn thành công, công ty được hưởng lợi từ tài năng của họ, và họ sẽ đảm nhận một trách nhiệm mới lớn lao. Bạn đạt được sự hài lòng khi nhìn thấy cấp dưới trực tiếp của mình tỏa sáng, sự khúc xạ danh tiếng từ sự thành công của họ, và (phụ thuộc vào nhiệm vụ) việc sử dụng tài năng của họ theo một cách hoàn toàn mới. Tuy nhiên, nếu họ thất bại, tất cả mọi người sẽ cảm thấy bất lợi. Công ty có thể phải chịu sự thiệt hại về mặt năng suất hoặc lợi nhuận; nhân viên của bạn, vô cùng chán nản, có thể lùi lại một bước lớn trên con đường sự nghiệp; và bạn sẽ phải hứng chịu những sự ảnh hưởng không mong muốn đến đội ngũ và danh tiếng của mình.

Tất cả những điều này có nghĩa là bạn nên lựa chọn một cách cẩn thận, nói như Claudio Fernández-Aráoz, chuyên viên tư vấn cấp cao đến từ công ty tìm kiếm tài năng lãnh đạo toàn cầu Egon

Zehnder. Dù bạn đang đề xuất nhân viên đảm nhận một vị trí nào đó trong công ty hay tái phân công họ trong đội ngũ, có một vài câu hỏi bạn cần đặt ra cho bản thân:

1. Liệu họ có thực sự sở hữu những kỹ năng mà nhiệm vụ yêu cầu?

Bạn có thể đã biết rất rõ về trí tuệ, sự sáng tạo và đạo đức công việc của họ. Tuy nhiên, những yếu tố vô hình và khó đánh giá được cũng không kém phần quan trọng. Họ được tạo động lực bởi mong muốn giúp đỡ những người khác thành công hay chủ yếu là vì một tham vọng ích kỷ? Họ có sở hữu những kỹ năng lãnh đạo không – khả năng chịu áp lực, sự hòa đồng và tinh thần ham học hỏi? Liệu họ đã thực sự sẵn sàng cho việc chấp nhận những sự hy sinh cá nhân của một vị trí nhiều áp lực?

2. Đây có phải là một cơ hội đúng đắn không?

Fernández-Aráoz đưa ra quan điểm: "Điều ngọt ngào của sự phát triển đối với những người làm việc xuất sắc là khi bạn có 50-70% cơ hội thành công." Bạn đang tìm kiếm một nhiệm vụ mà nhân viên thực sự có khả năng hoàn thành, nhưng đồng thời họ cũng phải thực sự chiến đấu vì sự thành công của mình. Khi bạn đánh giá sự phù hợp, đừng giới hạn bản thân bởi những sự cân nhắc về kỹ năng và kinh nghiệm. Sự phù hợp về văn hóa thì sao? Liệu cấp dưới trực tiếp của bạn có sở hữu nguồn vốn xã hội nào để đi đến vị trí này không? Và hãy xem xét những kết quả với công ty (và bản thân bạn) nếu nhiệm vụ này không diễn ra như mong đợi. Sự thất bại này sẽ gây ra bao nhiêu sự mất mát? Liệu có thể bù đắp lại được không?

3. Bạn có thể thực hiện nó không?

Thực hiện một nhiệm vụ đòi hỏi sự nỗ lực hết mình có thể rất khó khăn, đặc biệt nếu bạn cần được phê duyệt bởi quản lý hoặc lãnh đạo cấp cao. Hãy bắt đầu bằng việc lựa chọn người bảo hộ đúng đắn – một người sở hữu quyền lực và sự tín nhiệm phù hợp để có thể cùng trình ký đề xuất của bạn. Khi bạn thuyết trình, đừng đánh giá quá mức nền tảng của ứng viên. Thay vào đó, hãy tập trung vào những năng lực cốt lõi mà bạn nghĩ rằng có thể khiến họ trở nên phù hợp với vị trí đó. Hãy chuẩn bị để trình bày một cách chi tiết về những trải nghiệm của bản thân trong quá trình quản lý họ và đưa ra những rủi ro một cách trung thực, để những điều xảy ra sau này không biến bạn trở thành kẻ nói dối. Cuối cùng, hãy đưa ra kế hoạch về việc bộ phận của bạn sẽ điều chỉnh

sự thay đổi này như thế nào. Ai là người sẽ đảm nhận trách nhiệm hiện tại của nhân viên này? Nếu nhiệm vụ này chia tách thời gian của họ, thì bạn sẽ giúp đỡ họ quản lý thời gian như thế nào?

Trong quá trình phát triển sự nghiệp, một vài nhiệm vụ trong số này sẽ đem đến những kết quả ngược lại với sự mong đợi. Nhưng miễn là tất cả mọi người đều chuẩn bị cho khả năng đó và hiểu được những rủi ro, thì mọi thứ sẽ ổn cả.

Phát triển nhân tài là một công việc cần thiết đến mức không ngờ của các nhà quản lý. Việc sắp xếp được thời gian cần thiết để thực hiện một cách tốt đẹp là không dễ dàng. Nhưng bạn cần phải dành thời gian. Những việc bạn đưa vào mối quan hệ quản lý–nhân viên, từ việc ủy thác nhiệm vụ đến việc đưa ra phản hồi và huấn luyện, tất cả sẽ đều định vị bạn cho sự thành công với trách nhiệm phát triển nhân tài dài hạn. Công ty đang dựa vào bạn để đảm bảo rằng những nhu cầu kinh doanh trong tương lai sẽ được đáp ứng. Khi bạn chịu áp lực về thời gian và cảm thấy như thể công việc của mình đang bị soi xét, bạn có thể né tránh việc đầu tư những điều cần thiết cho sự phát triển con người. Thử thách bản thân mình và không chỉ nhân viên của bạn, mà cả bạn và tổ chức của mình cũng sẽ được hưởng lợi.

Trong Phần 4, "Quản trị đội ngũ", bạn sẽ học được cách làm thế nào để phân chia năng lực cá nhân thành một đội ngũ thống nhất và sáng tạo.

TÓM TẮT

- Một trong những trách nhiệm quan trọng và xứng đáng nhất của bạn với tư cách nhà quản lý là phát triển năng lực của cấp dưới trực tiếp.
- Tổ chức của bạn cũng sẽ được hưởng lợi đáng kể từ sự đầu tư vào việc phát triển nhân tài mà bạn bỏ ra. Hỗ trợ những người khác phát triển với trọng tâm là làm thế nào để sự phát triển của họ đồng nhất với mục tiêu kinh doanh của đội ngũ bạn.
- Những bước chuyển sự nghiệp theo chiều ngang trong thế giới hiện đại có nghĩa là bạn và nhân viên của mình có thể sáng tạo những chiến lược sự nghiệp phù hợp với nhu cầu của họ và công ty.
- Những nhân viên làm việc xuất sắc, những người thường đóng góp 5-10% công việc của đội ngũ bạn, coi trọng sự phát triển của bản thân họ và vì vậy, họ sở hữu một bộ

những nhu cầu phát triển và rủi ro riêng biệt.

- Những nhiệm vụ yêu cầu sự nỗ lực hết mình được tính toán dựa trên rủi ro của tất cả mọi người – công ty, nhân viên của bạn – và bạn. Nhưng chúng cũng sẽ mang lại những trách nhiệm mới và cơ hội phát triển cho nhân viên của bạn.

HÀNH ĐỘNG

Cân nhắc tất cả những hành động bạn đã thực hiện trong những năm vừa qua để thúc đẩy sự phát triển nhân viên trong đội ngũ mình – huấn luyện, những nhiệm vụ đòi hỏi sự nỗ lực hết mình và hơn thế nữa. Hoạt động nào trong số đó mang lại giá trị tại thời điểm này? Bạn có thể làm gì hơn nữa?

Để tạo ra chiến lược sự nghiệp với một trong số những cấp dưới trực tiếp của mình:

- Nói chuyện với cấp dưới trực tiếp của mình về sự hứng thú và kỹ năng của họ, về sự phù hợp với tổ chức, những giá trị công việc và tầm nhìn tương lai của họ.
- Dựa trên phản hồi của nhân viên, gợi ý cho họ những cơ hội đào tạo. Thúc đẩy họ gặp gỡ bộ phận nhân sự, thực hiện các cuộc phỏng vấn không chính thức trong công ty hoặc thuyết trình cho bạn về một bản thiết kế công việc mới.
- Làm mới những trách nhiệm của nhân viên để công việc hằng ngày trở nên đồng nhất hơn với những tham vọng lớn lao hơn của họ.

Để phát triển những nhân tài tiềm năng lớn:

- Vẽ ra triển vọng phát triển của những nhân viên tiềm năng lớn trong công ty bằng cách nói chuyện với cấp trên của bạn và những đồng nghiệp khác trong tổ chức. Những cơ hội nào đang mở ra cho những người tài trong công ty?
- Nói chuyện với những nhân viên làm việc xuất sắc một cách thường xuyên về mức độ căng thẳng của họ và sự cân bằng công việc-cuộc sống: "Vừa rồi là một tuần bận rộn với bạn, và sự thể hiện của bạn trong cuộc họp ngày thứ Năm thật tuyệt vời. Bạn cảm thấy thế nào sau tất cả? Bạn cần những gì để nạp lại năng lượng cho bản thân?"
- Ghi nhận và nắm bắt nhu cầu của các nhân tài tiềm năng một cách thường xuyên. Những nhân viên làm việc xuất sắc sẽ phản ứng một cách tích cực với sự ghi nhận nỗ lực của họ.

Để thực hiện những nhiệm vụ đòi hỏi nỗ lực hết mình:

- Để đánh giá nhân viên cho một nhiệm vụ đòi hỏi nỗ lực hết sức, hãy hỏi bản thân: Họ có sở hữu những điều mà nhiệm vụ yêu cầu? Đó có phải là một cơ hội đúng đắn không? Bạn có nên dành cơ hội đó cho họ không?
- Lựa chọn một người bảo hộ để cùng trình ký đề xuất của bạn và chuẩn bị một bài thuyết trình về lý do vì sao người này có thể thành công tại vị trí đó, bạn đã có những trải nghiệm gì về họ, và những rủi ro mà công ty có thể gặp phải nếu phê duyệt nhiệm vụ.
- Hỗ trợ nhiều nhất và cần thiết nhất có thể để đảm bảo nhân viên của bạn có thể tỏa sáng trong nhiệm vụ đòi hỏi nỗ lực hết mình. Hỏi thăm thường xuyên và hỗ trợ cho sự thành công của họ.

PHẦN 4
QUẢN TRỊ ĐỘI NGŨ

12
Dẫn dắt đội ngũ

Dẫn dắt một đội ngũ có nghĩa là quản lý nhiều con người cùng tập hợp lại với nhau để đạt được một mục đích chung. Dù đội nhóm của bạn mang tính chất tập trung cho một dự án, chuyên môn đặc thù hay chuyên môn đối chéo, bạn cũng phải đối mặt với rất nhiều cơ hội và thử thách đi cùng với việc kết hợp các cá tính khác nhau tại nơi làm việc. Bạn đang tập hợp những con người về cơ bản là khác nhau trong quan điểm, các bộ kỹ năng riêng biệt và nền tảng đa dạng, và bạn yêu cầu họ làm việc cùng nhau một cách gần gũi.

Những sự khác biệt này là lý do để các đội ngũ có tiềm năng đạt được những kết quả ấn tượng. Khi bạn tập hợp một nhóm người có những suy nghĩ khác nhau, bạn sẽ đưa những ý tưởng vào một cuộc cạnh tranh với nhau. Bạn xem xét các vấn đề từ nhiều góc độ và cùng tìm kiếm những giải pháp mà không một cá nhân đơn lẻ nào có thể làm được. Bạn xây dựng những mối quan hệ hiệu quả cùng các bên liên đới mà sở hữu những kinh nghiệm, quan điểm và nhu cầu khác nhau. Và bạn tạo động lực cho tất cả các thành viên của mình để họ thể hiện khả năng tốt nhất, bởi vì họ biết rằng kinh nghiệm của mình là có giá trị và đặc tính cá nhân của họ được coi trọng.

Công việc của bạn là cần đảm bảo rằng tất cả các thành viên trong đội ngũ sẽ đóng góp toàn bộ tiềm năng, giúp cho đội ngũ hoạt động hiệu quả nhất có thể. Trong chương này, bạn sẽ tìm hiểu về cách kết hợp một đội ngũ cân bằng để có thể thực hiện nhiệm vụ của nó, dù họ đang hợp tác qua những nền văn hóa khác nhau, từ xa, hoặc những sự đối lập.

VĂN HÓA VÀ ĐỘNG LỰC ĐỘI NGŨ

Với tư cách là lãnh đạo của đội ngũ, mục tiêu của bạn ở đây bao gồm hai phần. Trước hết, bạn cần phải đảm bảo rằng đội ngũ của mình đủ năng lực cần thiết để đạt được các mục tiêu, mà không bị dư thừa hoặc thiếu hụt; thứ hai, bạn cần phải tạo ra một môi trường làm việc cho phép mọi người cống hiến hết mình, để họ thể hiện những khả năng và quan điểm riêng biệt của mình. Kết quả: một văn hóa đội ngũ có tính tương trợ và hợp tác, nơi mà những cá nhân khác biệt có thể tương tác một cách hiệu quả trong quá trình theo đuổi mục đích chung của đội ngũ.

Nếu bạn đang làm việc với một đội ngũ đã được thiết lập, hãy sử dụng bản kiểm toán đội ngũ trong Bảng 12-1 để học hỏi về cách vận hành hiện tại của đội ngũ, điểm mạnh, điểm yếu và những điểm bạn cần tập trung sự nỗ lực.

Dù bạn có đang bắt đầu một đội ngũ mới từ một mớ lộn xộn hay đang đánh giá nhu cầu của một đội ngũ mà mình mới đảm nhận, dưới đây là những việc bạn có thể làm để xây dựng văn hóa đội ngũ tương trợ, hợp tác:

Bảng 12-1. Lời nhắc nhở: Kiểm toán đội ngũ

Khía cạnh văn hóa	Đánh giá: 1 = không hiệu quả; 5 = rất hiệu quả					Nhận xét/ Ví dụ
	1	2	3	4	5	
Đạt được mục tiêu và mục đích của chúng ta						
Cải thiện quy trình làm việc của chúng ta						
Sự nhận diện đội ngũ						
Đưa ra sự quyết định						
Giao tiếp						
Giải quyết xung đột						
Sự tham gia trong đội ngũ						
Phát triển những ý tưởng và giải pháp sáng tạo						
Đả kích tư duy đội nhóm						
Đảm bảo sự lãnh đạo hiệu quả						

Thử thách lớn nhất chúng ta phải đối diện với tư cách là một đội ngũ						
Những điểm mạnh lớn nhất với tư cách một đội ngũ của chúng ta là						
Một điều tôi mong muốn nhìn thấy đội ngũ làm nhất là						

Nguồn: Mary Shapiro, Cẩm nang HBR trong dẫn dắt đội ngũ *(sách điện tử và công cụ), tạp chí* HBR, *năm 2015.*

Bước 1: Tập hợp đội ngũ

Hãy bắt đầu bằng việc đánh giá sự đa dạng trong thành phần đội ngũ so với những năng lực mà bạn cần đến. Hãy tìm hiểu nhiều nhất có thể về các thành viên trong đội ngũ, bao gồm trình độ và kỹ năng, nền tảng chuyên môn, phong cách làm việc, động lực và mục tiêu, kinh nghiệm sống. Điều này sẽ cho phép bạn lên kế hoạch tối đa hóa sự đóng góp của mỗi cá nhân.

Sử dụng những thông tin mà bạn thu thập được để đánh giá xem những năng lực nào của đội ngũ bạn đã đạt được sự cân bằng hợp lý. Hãy sử dụng Bảng 12-2 để bắt đầu.

Nếu bạn đang tạo lập một đội ngũ mới, hãy sử dụng những hiểu biết này để tìm kiếm những con người có khả năng thực hiện các nhiệm vụ này; nếu bạn tiếp nhận một đội ngũ đã được thành lập, bạn có thể cần phải thuyết trình một đề xuất lên cấp trên để được phê duyệt bổ sung thành viên. Khi bạn tìm kiếm những cá nhân phù hợp, hãy đề xuất sự giới thiệu và tiến cử từ đồng nghiệp, mạng lưới, đội ngũ quản lý và các chuyên gia trong lĩnh vực. Tìm kiếm những người khác đã quản lý đội ngũ như thế này trong công ty của mình, hoặc bên ngoài, và liên lạc với bộ phận tuyển dụng nhân sự của công ty bạn. Nếu bạn đã có một vài thành viên chủ chốt, nền tảng trong đội ngũ, hãy đề nghị họ cùng tham gia vào quá trình này.

Bảng 12-2. Tận dụng sự đa dạng

Để hoàn thành các nhiệm vụ trước mắt, bạn cần đến những thành viên có thể mang đến:	**Để mọi người có thể cùng nhau làm việc một cách thuận lợi, hãy tuyển chọn những thành viên xuất sắc trong các lĩnh vực:**
• Những kinh nghiệm chuyên môn liên quan (ví dụ như kỹ sư, kế toán, marketing, tài chính hoặc dịch vụ khách hàng)	• Điều phối cuộc họp • Xây dựng sự đồng thuận • Đưa ra phản hồi
• Những kiến thức trong những lĩnh vực liên quan (ví dụ, trong sản xuất, công nghệ, chăm sóc sức khỏe hoặc dịch vụ tài chính)	• Giao tiếp theo nhóm • Giải quyết xung đột • Thương lượng
• Những mạng lưới chuyên môn liên quan (ví dụ, mối quan hệ với khách hàng, đối tác hoặc nhà cung cấp)	• Tạo động lực cho mọi người • Luyện tập trí tuệ cảm xúc • Tạo sức ảnh hưởng đến người khác và chấp nhận sự ảnh hưởng ngược lại
• Những kinh nghiệm nhiệm vụ liên quan (ví dụ, quản lý dự án, kế hoạch sự kiện, dịch vụ khách hàng) • Kỹ năng công nghệ • Sở thích nghiên cứu • Khả năng đào sâu và phân tích dữ liệu • Sở trường viết lách và thuyết trình	• Kết nối với mọi người bên ngoài đội ngũ có thể cung cấp nguồn lực

Nguồn: Mary Shapiro, Cẩm nang HBR để dẫn dắt đội ngũ, *tạp chí* HBR, *năm 2015.*

Bước 2: Mài giũa cảm giác mục đích của bạn

"Điều cốt lõi của một đội ngũ là sự cam kết chung," theo lời Jon Katzenbach và Douglas Smith, cựu chuyên viên tư vấn tổ chức của McKinsey & Company. "Thiếu đi sự cam kết chung, đội nhóm sẽ thể hiện như những cá nhân; với nó, họ sẽ trở thành một thể thống nhất mạnh mẽ, mang đến những kết quả của tập thể. Sự cam kết như thế đòi hỏi một mục đích chung mà các thành viên đội ngũ có thể tin tưởng."

Vai trò của bạn với tư cách một nhà lãnh đạo là phát triển sự cam kết chung này, một mục đích cá nhân dẫn đến sự thành công của tổ chức. Kể cả nếu đội ngũ của bạn đã tồn tại được một thời gian, bài tập này cũng rất hiệu quả trong việc tạo lập nền tảng cho tất cả mọi người trong nhiệm vụ của bạn. Đội ngũ lãnh đạo xem xét mục đích của họ một cách thường xuyên để thực hiện bất kỳ sự thay đổi hoặc điều chỉnh nào.

Có một cách để bắt đầu là yêu cầu một cuộc họp đội ngũ, tốt nhất là với một tấm bảng trắng. Bắt đầu bằng việc đề nghị mọi người đưa ra ý kiến về lý do vì sao đội ngũ tồn tại, những nhu cầu và cơ hội nào đã đưa đội ngũ đến với nhau. Vì sao ban quản trị tạo ra đội nhóm của bạn, và bạn có nhận được những sự ủy nhiệm gì? (Nếu bạn không có một câu trả lời rõ ràng cho bản thân, hãy đề cập chúng với cấp trên và bất kỳ ai khác chịu trách nhiệm về đội nhóm). Tiếp đó, yêu cầu nhân viên của mình đưa ra nội dung chi tiết cho nhiệm vụ thiết yếu này. Hãy đặt ra những câu hỏi như:

- Công việc của chúng ta hỗ trợ cho mục tiêu chiến lược của công ty như thế nào?
- Chúng ta sẽ định nghĩa sự thành công như thế nào? "Một công việc hoàn thành tốt" trông như thế nào?
- Chúng ta muốn làm việc như thế nào để tạo ra ảnh hưởng đến những người có liên hệ với chúng ta – khách hàng, những người khác trong công ty?
- Việc trở thành một phần của đội ngũ mang lại cảm giác gì cho chúng ta? Đặc tính đội ngũ của chúng ta là gì?
- Kết quả của đội ngũ chúng ta ảnh hưởng như thế nào đến thế giới rộng lớn hơn – thị trường, hay cộng đồng của chúng ta, hoặc những điều tương tự?

Hãy viết ra những ý tưởng và vẽ ra những chủ đề cho đến khi bạn có được một tuyên bố nhiệm vụ chặt chẽ, thể hiện quan điểm chung. Sau đó đề nghị cả đội ngũ phê chuẩn.

Bước 3: Thiết lập mục tiêu kết quả của đội ngũ

Mỗi đội ngũ nên có các mục tiêu hỗ trợ chiến lược của tổ chức. Những mục đích này mô tả các mục tiêu ngắn hạn, cụ thể, khả thi đi liền với đội ngũ như một thể thống nhất. Katzenbach và Smith đề xuất rằng, ví dụ, "việc giới thiệu một sản phẩm ra thị trường trong khoảng thời gian bằng một nửa thời gian thông thường", hoặc "phản hồi tất cả các khách hàng trong vòng 24 giờ". Họ chuyển đổi mục đích tầm cao bạn đã đặt ra trong giai đoạn trước thành những hành động cụ thể.

Với những mục đích được đặt ra, cá nhân không thể đo lường sự đóng góp của họ với từng đồng nghiệp. Thay vào đó, họ cần phải đo lường sự thành công như một thể thống nhất. "Chúng ta đã đạt được mục tiêu này" hoặc "Chúng ta đã thất bại". Sự thành công ảnh hưởng đến cả đội ngũ, dù họ có thuộc đơn vị nội bộ nào, và sự thất bại không thể bị đổ lỗi cho riêng bất kỳ đội nhóm nào.

Để đạt được sự ảnh hưởng đó, bạn cần phải lựa chọn các mục tiêu có liên quan đến công việc của tất cả mọi người. Đừng cụ thể hóa những kết quả phụ thuộc chủ yếu vào những người bán hàng và không liên quan gì đến những người thuộc bộ phận tài chính. Với mỗi mục tiêu, hãy xem xét dựa trên danh sách trách nhiệm của tất cả mọi người trong đội ngũ của mình: Mỗi người sẽ đóng góp như thế nào?

Bước 4: Xác định quy định đội nhóm

Sự đa dạng trong suy nghĩ và quan điểm là phương pháp tiếp cận thuận lợi nhất của bạn khi phát triển một đội ngũ hoạt động mạnh mẽ, đạt thành quả tốt, nhưng điều đó sẽ không tránh khỏi những thử thách. Đó là bởi vì sự khác biệt tạo ra sự xung đột. Nếu một ai đó làm việc hiệu quả nhất dưới một kế hoạch đã được định sẵn, thì người đồng nghiệp chỉ làm việc theo kiểu ứng biến sẽ khiến anh ấy bực mình. Tương tự, nếu một ai đó đã quen với việc nhìn nhận một nhiệm vụ cụ thể từ con mắt kinh doanh, cô ấy sẽ không tôn trọng một chuyên gia marketing tự động thực hiện các nhiệm vụ theo cách riêng của anh ta.

Tiềm tàng hơn là các xung đột đến từ những thành kiến nhận thức về sự khác biệt chủng tộc, giới tính và dân tộc. Những thành kiến này có thể khiến chúng ta coi nhẹ sự đóng góp của những người không có sự tương đồng với suy nghĩ và cảm giác của chúng ta. Sự thiếu hụt giao tiếp và tôn trọng lẫn nhau cuối cùng có thể dẫn đến những xích mích không thể chịu đựng nổi và thậm chí là

sự thất bại tập thể.

Để duy trì được sự đa dạng và dung hòa sự khác biệt, tất cả mọi người cần phải có một bức tranh rõ ràng về hình ảnh của một thành viên tốt. Những quy định này "làm cho hành vi của thành viên đội ngũ trở nên dễ dự đoán hơn," theo lời Mary Shapiro, một chuyên gia về đội ngũ và là giáo sư Trường Quản trị Simmons. Cung cấp những sự chỉ dẫn này có nghĩa là "bạn không cần thường xuyên phải đóng vai ác". Quy định đội nhóm cũng sẽ giúp ổn định những sự bất ổn xã hội có thể xảy ra khi những cá tính đa dạng cùng tập hợp lại. Một lợi ích khác nữa là bạn sẽ mất ít thời gian hơn để nói chuyện về quy trình đội nhóm, ví dụ như làm thế nào để cập nhật tình trạng. Và bạn sẽ giải quyết được những sự tương tác khó khăn một cách rõ ràng, thống nhất, chẳng hạn như đưa ra lời phản hồi hoặc giải quyết xung đột. Những quy định này cũng được áp dụng cho bạn, nói như Shapiro: "Họ làm rõ những điều mà người khác có thể kỳ vọng ở bạn với tư cách là một người lãnh đạo."

Xây dựng danh sách này trong cuộc họp phát triển ý tưởng. Sử dụng thông tin trong phần "Nguồn quy tắc" như một thực đơn gồm những sự lựa chọn để bắt đầu cuộc đối thoại.

NGUỒN QUY TẮC

TÔN TRỌNG VÀ TIN TƯỞNG

- Duy trì sự bảo mật của các cuộc hội thảo.
- Có mặt đúng giờ tại nơi làm việc và các cuộc họp.
- Tránh những sự chế nhạo, những nhận xét ác ý hoặc những ngôn ngữ cơ thể cường điệu (ví dụ như đảo mắt) khi xảy ra bất đồng.
- Lắng nghe mà không suy diễn động cơ của mọi người. Hỏi lý do vì sao họ đã nói, làm, hoặc yêu cầu điều gì đó.
- Tôn trọng cách hoàn thành nhiệm vụ của người khác; đừng làm lại hoặc áp đặt cách làm của bạn lên những người khác.

HỌP THẢO LUẬN VÀ ĐƯA RA QUYẾT ĐỊNH

- Chia sẻ, lắng nghe và không cắt ngang lời người khác.
- Yêu cầu những người giữ yên lặng phát biểu ý kiến.
- Tránh thể hiện quyền lực của bạn sau khi một quyết định đã

được đưa ra.

- Hỗ trợ quyết định cuối cùng của đội ngũ, kể cả khi quyết định đó khác với quyết định mà bạn đề xuất.

PHẢN HỒI VÀ BÁO CÁO

- Cập nhật tình hình với đội ngũ dựa trên quy trình đã được thiết lập (điều mà cả đội ngũ đã xác định).
- Đưa ra một sự cảnh báo và chịu trách nhiệm về những hậu quả nếu bạn lỡ một hạn chót.
- Khi nhận được hoặc đưa ra một phản hồi, hãy đặt nó vào ngữ cảnh hỗ trợ đội ngũ tiến đến các mục tiêu của mình. Thường xuyên đưa ra những lời phản hồi tích cực và những lời phản hồi tiêu cực mang tính chất xây dựng.
- Thừa nhận sai lầm của bản thân mình.

GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT

- Mặc định rằng tất cả các thành viên đội ngũ làm việc với một thiện ý hướng đến mục tiêu chung.
- Thảo luận sự xung đột với mục đích chỉ ra điều gì là tốt nhất cho tương lai đội ngũ của mình.
- Thảo luận sự xung đột trước tiên với những người liên quan; tránh nói chuyện sau lưng người khác.
- Đừng la hét, dùng lời lẽ nhạo báng, đe dọa hoặc lảng tránh thảo luận.

Nguồn: Mary Shapiro, Cẩm nang HBR để dẫn dắt đội ngũ, tạp chí HBR, năm 2015.

Bước 5: Xây dựng mối quan hệ với đội ngũ

Đội ngũ hoạt động dựa trên niềm tin – dành cho nhau và dành cho bạn. Để vượt qua những rào cản giao tiếp và phối hợp, nhân viên trong đội ngũ của bạn cần xây dựng các mối quan hệ cá nhân mạnh mẽ. Nếu tôn trọng nhau, họ sẽ có xu hướng tìm kiếm sự giúp đỡ, chia sẻ ý tưởng và thể hiện thiện ý khi xung đột xảy ra. Đặc biệt, các mối quan hệ tốt đẹp sẽ giúp bạn gìn giữ những thành viên đội ngũ đáng quý, những người có thể cảm thấy bản thân mình bị cách ly khỏi đội ngũ.

Để xây dựng niềm tin với đội ngũ, bạn hãy dành thời gian để

tương tác với cả đội, và dành riêng một kênh giao tiếp đội ngũ như chat nhóm để thường xuyên hỏi thăm và nói chuyện đùa. Khuyến khích thành viên đội ngũ thiết lập thời gian làm việc hàng tuần, khi đồng nghiệp của bạn có thể ghé qua văn phòng hoặc chat video với họ mà không phải đặt lịch hẹn một cách phiền phức. Ghép đôi các thành viên ăn trưa cùng nhau theo thứ tự lần lượt. Sẽ không có vấn đề gì nếu bạn làm điều gì đó rẻ tiền – cùng nhau làm điều gì đó ngu ngốc đôi khi lại là bài tập xây dựng đội nhóm tốt nhất.

Công việc bạn làm trong giai đoạn bắt đầu nhiệm kỳ của mình với tư cách là một nhà lãnh đạo sẽ tạo ra một sự khác biệt lớn lao với hành trình của đội ngũ. Bằng cách hiệu chuẩn những năng lực và bổ sung cấu trúc công việc đội ngũ, bạn có thể giúp nhân viên của mình cùng nhau làm việc hướng đến một mục tiêu chung và thành công nhờ sự khác biệt của họ.

QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ ĐA VĂN HÓA

Đội ngũ đa văn hóa cho phép bạn thu hút những nhân viên xuất sắc nhất thế giới và nắm bắt được những ý tưởng có giá trị cho thị trường địa phương, nền tảng khách hàng, điều kiện sản xuất, và hơn thế nữa. Nhưng dẫn dắt một đội ngũ bao gồm những con người đến từ nhiều quốc gia và nền tảng khác nhau sẽ đi cùng với những thách thức đặc biệt. Nếu không được chú ý, những sự khác biệt này có thể trở thành nguồn cơn chủ yếu dẫn đến xung đột. (Để tìm được một ví dụ về những điều có thể thất bại, hãy đọc phần "Nghiên cứu tình huống: Nhà quản lý tầm trung"). Thậm chí tồi tệ hơn, công ty của bạn không thể cạnh tranh và phát triển trên quy mô toàn cầu nếu nhân viên không thể hợp tác trên những nền văn hóa khác nhau. Nhưng bạn có nhiều cơ hội để vận động nhân viên hơn bạn nghĩ trong hoàn cảnh này.

1. Quan sát một cách cụ thể

Hiểu được nguồn cơn của sự xung đột trước khi chúng xảy ra. Các giáo sư Jeanne Brett (Northwestern), Kristin Behfar (Đại học California, Irvine), và Mary C. Kern (Trường Cao đẳng Baruch) chỉ ra bốn nội dung then chốt bao trùm sự khác biệt văn hóa mà bạn cần giải quyết trong đội ngũ:

- *Giao tiếp trực tiếp và gián tiếp.* Ví dụ, một số thành viên của đội ngũ sử dụng cách giao tiếp trực tiếp, rõ ràng, trong khi những người khác lại dùng cách giao tiếp gián tiếp, đặt câu hỏi thay vì chỉ ra các vấn đề của một dự án. Khi nhân viên

nhìn nhận những sự khác biệt đó là sự xâm phạm quy tắc giao tiếp văn hóa của họ, mối quan hệ sẽ bị ảnh hưởng.

- *Rắc rối trong giọng điệu và sự trôi chảy.* Những thành viên không sử dụng một cách trôi chảy ngôn ngữ chủ đạo của đội ngũ có thể gặp phải khó khăn trong việc truyền tải kiến thức của họ. Điều này có thể ngăn cản đội ngũ không thể sử dụng tri thức chuyên môn của họ và tạo ra sự chán nản hoặc nhận thức về sự thiếu năng lực từ cả hai phía.
- *Thái độ khác biệt đối với hệ thống thứ bậc.* Thành viên đội ngũ đến từ những nền văn hóa mang nặng tính thứ bậc kỳ vọng được đối xử đặc biệt dựa vào địa vị của họ trong tổ chức. Thành viên đến từ những nền văn hóa theo chủ nghĩa bình quân thì không. Sự thất bại của các thành viên nhằm đạt được những kỳ vọng đó có thể khiến cho họ mất cơ hội phát triển hay sự tín nhiệm.
- *Những quy tắc đối lập về việc đưa ra quyết định.* Các thành viên có năng lực khác nhau trong việc đưa ra quyết định nhanh chóng và khả năng phân tích từ trước. Những người có xu hướng đưa ra quyết định nhanh chóng sẽ trở nên chán nản với những ai cần nhiều thời gian.

Để giải quyết những vấn đề này, chúng ta cần:

2. Tăng cường tư duy cởi mở

Khuyến khích nhân viên của bạn nhìn vào sự đối lập văn hóa từ một quan điểm khác: "Vì sao bạn nghĩ rằng (đồng nghiệp của mình) đang làm việc đó?" "Liệu có thể xảy ra một vấn đề văn hóa gì ở đây không? Đó có thể là gì?" Nếu có xung đột ở đâu đó, hãy sử dụng một trong bốn lăng kính văn hóa vừa được thảo luận để phát hiện ra vấn đề: "Tôi tự hỏi liệu đây có phải là vấn đề về giao tiếp không. Đây là lý do vì sao…" Nếu không thể duy trì một cuộc thảo luận toàn diện về chủ đề, bạn vẫn có thể thúc đẩy mọi người định hình những vấn đề của họ dựa trên sự khác biệt văn hóa, không phải sự khác biệt cá nhân: "Tôi hiểu được lý do vì sao bạn cảm thấy chán nản. Nhưng tất cả mọi người trong đội ngũ này không cùng chia sẻ một thái độ giống nhau về quyền hạn, và đó là sự khác biệt mà chúng ta cần phải giải quyết nếu muốn thành công."

Mục tiêu của thành viên đội nhóm bạn là tăng cường sự tự nhận thức đủ để quản lý sự bực bội mà không hình thành sự oán giận. Xét cho cùng, bạn có thể cho rằng một số quy tắc văn hóa thực ra sẽ mang lại lợi ích cho đội nhóm trong những hoàn cảnh khác

nhau. Nếu như vậy, những thực hành về tư duy cởi mở này có thể giúp đội ngũ của bạn linh hoạt hơn về mặt tâm lý để tung hứng giữa những phong cách phụ thuộc vào hoàn cảnh.

3. Can thiệp một cách sáng suốt

Nhìn chung, tốt nhất là thành viên đội ngũ bạn phải tự học cách thích nghi với những sự khác biệt này. Tuy nhiên đôi khi bạn vẫn phải can thiệp trực tiếp để giải quyết vấn đề hoặc ít nhất là điều chỉnh sự ảnh hưởng của nó lên phần còn lại của đội ngũ. Nếu bạn rơi vào hoàn cảnh này, hãy sử dụng kỹ thuật giải-quyết-xung-đột sẽ được thảo luận trong phần sau của chương này. Với những đội ngũ đa văn hóa, sẽ xuất hiện tình trạng không phải lúc nào bạn cũng biết được khi nào xung đột sẽ xảy ra, bởi vì thành viên đội ngũ có thể không cảm thấy thoải mái khi chia sẻ với bạn (giống như trường hợp "Người quản lý tầm trung"). Nếu bạn nghi ngờ điều này sắp xảy ra, hãy nói chuyện với một ai đó trực tiếp trải qua hoàn cảnh ấy. Hãy đề nghị họ đưa ra quan điểm về những điều có thể xảy ra và lời khuyên về cách tiếp cận những thành viên đội ngũ bị ảnh hưởng.

NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG

Nhà quản lý tầm trung

Khi một nhà phát triển phần mềm quốc tế lớn cần nhanh chóng sản xuất một sản phẩm mới, quản lý dự án đã thành lập một đội ngũ gồm những nhân viên đến từ Ấn Độ và Mỹ. Từ lúc bắt đầu, các thành viên đội ngũ đã không thể đồng thuận về ngày cung cấp sản phẩm. Các nhân viên Mỹ nghĩ rằng công việc có thể hoàn thành trong hai đến ba tuần; các nhân viên Ấn Độ thì dự đoán rằng nó có thể mất từ hai đến ba tháng. Thời gian trôi đi, các thành viên Ấn Độ thể hiện sự lưỡng lự để báo cáo sự đình trệ trong quá trình sản xuất, điều mà các thành viên Mỹ chỉ phát hiện ra khi công việc đến hạn được chuyển giao cho họ.

Những sự xung đột đó, dĩ nhiên, có thể ảnh hưởng đến bất kỳ đội ngũ nào, nhưng trong trường hợp này, nó nổi lên do sự khác biệt văn hóa. Khi sự căng thẳng tăng cao, sự xung đột về ngày cung cấp và những lời phản hồi trở thành những vấn đề cá nhân, ảnh hưởng đến sự giao tiếp của thành viên đội ngũ, thậm chí là với các vấn đề nhỏ nhặt. Quản lý dự án đã quyết định can thiệp, kết quả là cả những nhân viên Mỹ và Ấn Độ đều bắt đầu phụ thuộc vào anh ấy để tìm kiếm sự định hướng cho những vấn đề vận hành chi tiết

nhỏ nhặt nhất mà bản thân họ có thể tự mình xoay xở. Người quản lý không thể tạo ra sự biến chuyển nào bởi những vấn đề thường ngày mà dự án thất bại một cách vô vọng, kể cả là một lịch trình bi quan nhất, và đội ngũ không bao giờ có thể học hỏi được cách làm việc hiệu quả cùng nhau.

Nguồn: Jeanne Brett, Kristin Behfar và Mary C. Kern, Quản lý những đội ngũ đa văn hóa, tạp chí HBR, tháng 11 năm 2016.

QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ TỪ XA

Cũng giống như đội ngũ đa văn hóa ngày càng trở nên phổ biến, đội ngũ từ xa cũng đã xuất hiện ở khắp nơi. Nếu nhân viên của bạn không cùng làm việc liên tục tại một vị trí, thì có nghĩa là bạn đang dẫn dắt một đội ngũ từ xa. Có thể một vài thành viên làm việc cố định tại Singapore, một số khác ở Seattle, hoặc việc di chuyển thường xuyên có nghĩa là một ai đó sẽ luôn luôn tham dự cuộc họp qua điện thoại khi đang ở trên đường. Có thể một vài cá nhân làm việc ở nhà một vài lần trong tháng hoặc rải rác trên những tầng khác nhau mặc dù tất cả đều đang ở trong cùng một tòa nhà, mọi người gặp nhau trên Skype nhiều hơn là trong phòng họp.

Trong khi việc dẫn dắt đội ngũ bao gồm việc quản lý con người và quy trình, các nhà quản lý từ xa cần phải thực hiện những công việc này mà không có trách nhiệm trực diện. Mặc dù hiện giờ bạn đã có nhiều lựa chọn về mặt công nghệ để duy trì sự kết nối hơn bao giờ hết, những công cụ này không phải lúc nào cũng đảm bảo sự kết nối từ xa mạnh mẽ. Dưới đây là cách để bạn quản lý công việc, kể cả khi bạn không thể quan sát mọi người thực hiện nó:

BẢNG KÊ NHỮNG MỤC CẦN KIỂM TRA CHO VIỆC LẮP ĐẶT CÔNG NGHỆ

LỰA CHỌN PHẦN CỨNG VÀ PHẦN MỀM

- Thành viên đội ngũ cần chất lượng kết nối Internet như thế nào, và việc lắp đặt hiện tại của họ có đủ mạnh không? Đề nghị họ kiểm tra tốc độ truy cập Internet.
- Phương tiện giao tiếp cơ bản của đội ngũ bạn là gì – email, điện thoại, IM? Bạn tổ chức các cuộc họp như thế nào – qua điện thoại hay video?
- Thành viên đội ngũ bạn cần những phần cứng và phần

mềm nào để truyền đạt, sáng tạo và chia sẻ nội dung? Bạn sẽ cần đến những khả năng tương thích nào?

- Thành viên đội ngũ cần những mức độ dung lượng trên điện thoại như thế nào? Họ có cần sử dụng hệ điều hành điện thoại giống nhau không (Android và iOS)?
- Bạn có cần một phần mềm quản trị dự án hay theo dõi vấn đề không (ví dụ như Asana, Smartsheet, SharePoint, JIRA, Microsoft Project hay Basecamp)?

LƯU TRỮ VÀ TỔNG HỢP TÀI LIỆU ĐỘI NGŨ

- Bạn cần bộ nhớ với dung lượng bao nhiêu? Có cần đến khả năng có thể thay đổi không?
- Bạn sẽ lưu trữ nội dung trên bộ nhớ cứng, máy chủ, hay trên Cloud (ví dụ như Dropbox hay Google Drive)? Những mối quan tâm, rủi ro và quy tắc bảo mật là gì?
- Bạn có tổng hợp nội dung, cập nhật dữ liệu tự động cho cả đội ngũ không? Bạn có cần đến những tài liệu hay khả năng theo dõi những người tạo ra sự thay đổi không?
- Bạn có cần những lịch trình chia sẻ hoặc tổng hợp không?

NGÂN SÁCH VÀ AN NINH

- Ngân sách dành cho tất cả những yếu tố công nghệ – mua bán, thiết lập, lưu trữ và bảo trì? Bạn cần phải lên kế hoạch cho những chi phí vốn nào, so với những chi phí vận hành?
- Tổ chức sẽ phải chịu những chi phí nào, và nhân viên sẽ phải chi trả những chi phí nào?
- Công ty bạn có những yêu cầu hoặc quy định bảo mật nào trong việc chuyển giao và lưu trữ những dữ liệu nhạy cảm?

4. Lựa chọn đúng công cụ

Những công nghệ bạn sử dụng sẽ ảnh hưởng sâu sắc đến khả năng vận hành trong môi trường ảo của đội ngũ bạn. Trước tiên, hãy chỉ ra nhu cầu của đội ngũ, những nguồn lực sẵn có, cùng những quy định và hạn chế an ninh của công ty. Đánh giá những nguồn lực sẵn có bao gồm việc xem xét các công cụ mà nhân viên sở hữu, đồng thời là những công cụ mà tổ chức mang đến. Xem qua nội dung phần "Bảng kê những mục cần kiểm tra cho việc lắp đặt công nghệ" để tìm ra những vấn đề có khả năng liên quan đến nhu cầu của bạn nhất.

Thẻ khủng hoảng công nghệ

Yêu cầu tất cả các thành viên đội ngũ lưu giữ những thông tin cơ bản trong tầm tay (trên bàn làm việc, trong ví) để phòng trường hợp xảy ra sự cố:

- Thông tin nhà cung cấp dịch vụ internet và số liên lạc đường dây hỗ trợ của bạn.
- Thông tin chủ tài khoản và số tài khoản của bạn.
- Thông tin tài khoản của những công cụ quan trọng nhất với bạn (địa chỉ email hoặc tên đăng ký, mật khẩu, câu hỏi bảo mật, thông tin mua bán).
- Đặt tên hệ điều hành hiện tại trên máy tính của bạn.
- Lưu số điện thoại của một dịch vụ IT tại nhà.

5. Làm rõ những kỳ vọng về sự gắn kết

Tất cả những người làm việc với đồng nghiệp từ xa đã trải nghiệm tình trạng "bóng mờ" theo một hình thức nào đó, khi một đồng nghiệp ngừng không trả lời thư điện tử và các cuộc gọi. Làm việc từ xa có thể tạo cơ hội cho những lời phủ nhận hợp lý về việc làm sai với kiểu hành vi như thế này: "Tôi không nhìn thấy email của bạn!" Xóa bỏ sự che giấu đó bằng cách đặt ra những kỳ vọng rõ ràng về hình ảnh của một thành viên gắn kết. Ngăn cấm việc thực hiện đa nhiệm trên điện thoại, và chủ định yêu cầu một ai đó không đóng góp cho đội ngũ. Thiết lập quy định thư điện tử, quy định thời gian mọi người cần phải trả lời email hoặc gọi điện lại. Khi thành viên đội ngũ đi xa, khuyến khích họ dành thêm thời gian sau chuyến đi để bắt nhịp lại với sự mất kết nối trước đó. Sau đó hãy củng cố những quy định này bằng cách hỏi thăm thường xuyên qua tin nhắn hoặc IM: "Tôi không nhận được nhiều tin tức từ anh trong tuần này. Tiến độ dự án X của anh đến đâu rồi? Anh có cần tôi hỗ trợ gì để tiếp tục công việc không?"

6. Lên kế hoạch dự phòng

Một lúc nào đó, ứng dụng hội nghị từ xa của bạn sẽ gặp sự cố. Người đồng nghiệp có nhiệm vụ thuyết trình sẽ mất kết nối internet đến cuộc họp của bạn trong khoảng 10 phút. Hỗ trợ nhân viên của bạn dễ dàng vượt qua khó khăn này bằng cách làm "thẻ sự cố công nghệ" từ trước đó, để có thể nhanh chóng phát hiện ra vấn đề khi chúng phát sinh. Đồng thời khuyến khích nhân viên sử

dụng hệ thống Buddy, khi có sự cố gì, họ có thể tìm đến đồng nghiệp phụ trách để được hỗ trợ hoặc cập nhật.

7. Củng cố những mối liên kết xã hội

Công việc từ xa có thể tạo ra cảm giác cô lập. Thiếu đi sự gặp mặt thường xuyên, thành viên đội ngũ có thể gặp khó khăn trong việc xây dựng những mối quan hệ tin tưởng và có thể băn khoăn liệu mọi người có thực sự nhìn nhận – và đánh giá cao – công việc của họ. Để duy trì động lực cao, hãy biến những khoảng thời gian quan hệ xã hội không tốn kém thành một sự ưu tiên trong thói quen hằng ngày của đội ngũ. Những cuộc gặp mặt hỏi thăm vào chiều thứ Sáu qua chat video, "giờ làm việc" thường xuyên trên IM, thậm chí là một thói quen khởi động trước mỗi cuộc họp có thể tạo ra sự khác biệt. Đội ngũ của bạn cần học cách kết nối với nhau ở mức độ cá nhân.

Không kém phần quan trọng với bạn ở vị trí quản lý là gắn kết một cách hiệu quả với tất cả các nhân viên, đặc biệt là những người làm việc cùng địa điểm cũng như từ xa với bạn. Hãy tạo ra một điểm kết nối đặc biệt mang tính cá nhân với những thành viên từ xa để xây dựng và duy trì những mối quan hệ mạnh mẽ theo thời gian. Sử dụng Skype hoặc những công cụ video khác thường xuyên nhất có thể để kết nối một cách cá nhân và duy trì trách nhiệm của bản thân trong việc gắn kết nhân viên từ xa tham gia vào các cuộc thảo luận đội nhóm một cách toàn diện.

Những đội ngũ từ xa yêu cầu rất nhiều sự tổ chức từ trước, đặc biệt là từ phía bạn. Nhưng một khi bạn đã bao trùm tất cả những nội dung cơ bản này, nhân viên của bạn sẽ làm việc hiệu quả dù là làm việc riêng lẻ hay trong cùng một đội ngũ.

GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT MỘT CÁCH HIỆU QUẢ

Sự xung đột là điều không thể tránh khỏi, thậm chí là cần thiết. Nó là một phần của sự hợp tác, và tất cả các đội ngũ đều phải trải qua điều đó, không chỉ những đội ngũ đa văn hóa hay từ xa. "Sẽ có, thậm chí là nên có, sự xung đột trong đội nhóm với một nhiệm vụ dù là tồn tại ít sự phức tạp nhất," theo Jeanne Brett, giáo sư Trường Quản trị Kellogg của Northwestern và là giám đốc Trung tâm Nghiên cứu Giải quyết Bất đồng. Đội ngũ mà không có sự bất đồng cũng sẽ không thách thức về những giả định, nghiên cứu những ý tưởng, phát hiện lỗi sai, và tạo động lực cho nhau để đạt được kết quả tốt nhất. Trên thực tế, điểm mấu chốt của việc củng cố sự đa dạng của đội ngũ là mang đến những quan điểm khác

nhau. Đến một chừng mực nào đó, bạn sẽ muốn những quan điểm này tạo ra sự xung đột; đó là cách mà sự sáng tạo và học hỏi diễn ra.

Nhưng dĩ nhiên, không phải tất cả mọi xung đột đều có ích. Những va chạm cá tính và những bất đồng liên quan đến công việc có thể tạo ra một độc tố mang tính hủy hoại.

Nhiều nhà quản lý tin tưởng rằng vai trò của họ là để tối thiểu hóa tất cả những xung đột trong đội ngũ. Không hẳn là vậy. Bí quyết là phải khuyến khích xung đột lành mạnh. Điều đó có nghĩa là tạo điều kiện cho những xung đột mang tính xây dựng và giải quyết những xung đột có hại. Đây là điểm khác biệt: sự bất đồng lành mạnh tạo ra một sản phẩm tốt hơn và/hoặc những mối quan hệ mạnh mẽ bên trong đội ngũ. Những bất đồng không lành mạnh sẽ ngầm phá hủy thành quả chung của bạn và gây tổn hại đến mối quan hệ đồng nghiệp của bạn.

Đây có thể là một nhận định khó khăn bạn phải đưa ra – "Liệu tôi có nên để nhân viên của mình theo đuổi sự bất đồng này, hay đã đến lúc can thiệp với một giải pháp giải quyết xung đột?" Rất nhiều lần, bạn sẽ cần nghe theo bản năng của mình, nhưng khi bạn đã thực sự kiệt sức, hãy hỏi bản thân: Giải pháp này có hiệu quả không? Nó có giúp chúng ta tiến lại gần hơn hay xa hơn một kết quả tích cực?

Nếu câu trả lời của bạn cho câu hỏi đầu tiên là có, phương án khả thi nhất là khuyến khích sự tranh luận và thảo luận để mỗi phía có thể đối chất quan điểm của nhau. Đây không phải là phương án miễn-phí-cho-tất-cả: bạn vẫn cần phải can thiệp một cách tích cực với tư cách là một người điều tiết, để cuộc thảo luận của bạn giữ được sự tôn trọng và đi đúng hướng. Nhưng nếu câu trả lời của bạn là không, nhân viên của bạn có thể cần đến cấu trúc của một quy trình giải-quyết-xung-đột để đi đến sự kết thúc. Dưới đây là cách giải quyết cả hai tình huống:

1. Làm thế nào để tạo điều kiện thuận lợi cho những xung đột tích cực?

Việc tranh luận một cách lành mạnh là không hề đơn giản, tuy nhiên những quy trình chung sẽ có thể hỗ trợ điều đó. Làm rõ những kỳ vọng của bạn với đội ngũ trước khi một sự xung đột lớn xảy ra, hoặc là bằng cách thông báo những quy định của bạn ở một nơi nào đó (trong phòng họp, tại khu vực làm việc của đội ngũ) hoặc thông qua việc dẫn dắt đội ngũ trong một cuộc thảo

luận chung về những quy tắc. Hãy giải quyết các chủ đề chính sau đây:

Thiết lập những quy tắc nền tảng

Gọi tên những hành vi có thể được chấp nhận và không được chấp nhận trong một cuộc xung đột sẽ ngăn chặn những sự bất đồng vượt khỏi tầm kiểm soát. Mỗi đội ngũ đều khác biệt, những cá tính và văn hóa tổ chức cụ thể sẽ chỉ định những điều được coi là hợp lý trong môi trường cụ thể của bạn. Mặc dù vậy, có một quy tắc áp dụng trong mọi hoàn cảnh: xung đột cần được giải quyết một cách cởi mở. Bất đồng với một ai đó không có nghĩa là thể hiện sự thiếu tôn trọng, và nếu các thành viên đội ngũ lựa chọn việc không chia sẻ quan điểm, họ phải sẵn sàng cho qua việc đó.

Xây dựng những quy trình chung để giải quyết xung đột

Nếu các thành viên đội ngũ biết được mình nên làm gì khi xung đột xảy ra, họ sẽ không lảng tránh những sự bất đồng cần thiết, và thường xuyên hơn thế, họ có thể giải quyết những vấn đề của bản thân. Những quy chuẩn rõ ràng, có trình tự về việc giải quyết xung đột cần được coi là nội dung trọng tâm trong những quy trình thông thường của đội ngũ bạn. Một quy chuẩn như vậy nên được áp dụng cho những giải pháp xung đột chính thức, được giải quyết sau đó. Tuy nhiên, hãy giải thích thêm những phương án thay thế không tốn kém nữa. Ví dụ, các thành viên đội ngũ nên:

- Đối chất một cách tôn trọng với đồng nghiệp mỗi khi xảy ra bất hòa trước khi họ đề nghị sự can thiệp của bất kỳ ai khác, bao gồm bạn.
- Nói chuyện trực tiếp hoặc qua các ứng dụng chat hình ảnh về những vấn đề phức tạp, không nói chuyện qua thư điện tử.
- Tự chuẩn bị cho bản thân mình trước khi họ bắt đầu cuộc thảo luận cùng nhau, để họ có thể sẵn sàng giải thích về mối quan tâm của mình và thảo luận những phương án thay thế.
- Lần lượt tóm tắt ý kiến hoặc mối quan tâm của từng người – với một sự thiện ý. Khi bị thúc ép trình bày rõ ràng quan điểm của nhau, họ có thể tìm ra những lý do mới để thỏa hiệp.
- Tạm ngừng cuộc thảo luận khi họ cảm thấy mình đang đi chệch hướng hoặc mất kiểm soát.

- Thúc đẩy sự tranh luận mà không trở nên giận dữ hoặc thù hận. Khi những sự bất đồng có dấu hiệu không thể dung hòa, hãy định hình giải pháp theo hướng "Chúng tôi cần sự hỗ trợ để giải quyết vấn đề này," không phải là "Người lãnh đạo đội ngũ sẽ quyết định ai đúng và ai sai."

Cung cấp những tiêu chuẩn cho sự thỏa hiệp xung đột

Khi những quyết định có tổng bằng 0 xuất hiện trong một đội ngũ, sẽ rất có lợi nếu bạn đặt ra một vài tiêu chí rõ ràng để đưa ra những sự thỏa hiệp. Thật may mắn là đội ngũ của bạn đã có những tiêu chí này trong tay, dưới hình thức chiến lược toàn diện của tổ chức và mục đích của chiến lược này đã định hình công việc của đội ngũ bạn. Hãy làm sáng tỏ những nội dung này với nhân viên của mình và đề cập cụ thể đến những mục tiêu và ưu tiên hàng đầu của bạn. Ví dụ, "Hoàn thành nhiệm vụ đúng theo hạn chót quan trọng hơn là hoàn thành phạm vi nhiệm vụ" hoặc ngược lại.

2. Làm thế nào để giải quyết những xung đột tiêu cực?

Trên thực tế, thành viên đội ngũ của bạn có thể tự học hỏi cách quản lý sự xung đột tích cực, mà chỉ cần đến ít sự can thiệp của bạn. Ngược lại, một quá trình xung đột-giải pháp hoàn chỉnh luôn cần đến sự tham gia của bạn. Đôi khi nhân viên chủ động đề xuất vấn đề và đề nghị bạn giúp đỡ. Nhưng nếu họ không có đủ sự tự nhận thức để thực hiện công việc này, bạn cần chủ động và yêu cầu họ tham gia. Dù bạn bắt đầu theo hình thức nào, quá trình nên bao gồm ba giai đoạn:

Giai đoạn 1: Tìm hiểu lý do gốc rễ

Giai đoạn này có thể yêu cầu bạn thực hiện một vài nghiên cứu. Nếu đó là một sự xung đột phức tạp hoặc tồn tại từ lâu, bạn sẽ muốn biết về những sự việc đang diễn ra trước khi mời hai nhân viên đang ở trong trạng thái căng thẳng đến gặp mặt để đạt được một sự đồng thuận. Nếu bạn quyết định đề nghị những người khác tham gia vào quá trình tìm hiểu của mình, hãy cố gắng nói chuyện riêng với tất cả những bộ phận có liên quan đến sự xung đột. Và tiếp tục kết nối với bất kỳ ai trong đội ngũ có khả năng làm sáng tỏ vấn đề, nếu bạn có thể thực hiện một cách khéo léo. Những câu hỏi bạn muốn làm sáng tỏ cho bản thân qua những cuộc phỏng vấn này là:

- Vì sao các thành viên trong đội tranh cãi với nhau?

- Liệu có tồn tại một sự xung đột cá tính sâu sắc hơn ở đây không?
- Liệu có tồn tại những nguyên nhân mang tính tổ chức nào dẫn đến sự xung đột không?
- Đây có phải là một xu hướng tuần hoàn không?
- Vì sao có một thành viên luôn khăng khăng làm theo ý mình?
- Nguyên nhân dẫn đến sự xung đột có phải do hành vi không? Là một quan điểm? Hay là hoàn cảnh ngoại tại?

Khi tìm được một vài câu trả lời cho những câu hỏi này, bạn có thể bắt đầu phát triển những ý tưởng để dàn xếp một giải pháp. Ví dụ, nếu sự xung đột diễn ra bởi sự va chạm tính cách, bạn cần hỗ trợ thành viên đội ngũ học cách giao tiếp với nhau hiệu quả hơn, và thể hiện thái độ tôn trọng hơn khi họ không đồng thuận. Nếu sự xung đột diễn ra bởi những hoàn cảnh của dự án, bạn và đội ngũ của mình có thể tư duy về các giải pháp như tìm kiếm bổ sung những nguồn lực, xác định lại các vai trò, hoặc điều chỉnh phạm vi công việc.

Giai đoạn 2: Phát triển một giải pháp

Bạn có thể có một vài phán đoán về sự tiến triển của tình hình hiện tại, tuy nhiên tốt nhất là nên tránh áp đặt một giải pháp. Những giải pháp không phát huy hiệu quả đơn giản là bởi chúng có vẻ hợp lý hoặc do bạn nói vậy; nó mang lại kết quả vì nhận được sự ủng hộ từ những người thực hiện chúng. Vì lý do này, những sự dàn xếp được áp đặt từ cấp trên thường không thấu đáo hoặc linh hoạt như những giải pháp mà đội ngũ tự đề xuất.

Khó chịu hơn là chúng chẳng có gì vai trò gì ngoài việc làm chất xúc tác thúc đẩy mọi việc tiến triển thuận lợi. Tỷ lệ lắng nghe–ra lệnh của bạn nên là 4:1. và phần "ra lệnh" nên được coi gần giống như những thủ thuật lắng nghe tích cực để hỗ trợ các thành viên đội ngũ hiểu được những giả định ngầm. Điều đó có nghĩa là đưa ra những câu hỏi mở, khẳng định và cấu trúc lại quan điểm của các thành viên đội ngũ, và khuyến khích mọi người tham gia thực hiện tương tự. Thiết lập tinh thần của cuộc thảo luận bằng cách nhắc nhở mọi người gắn liền với thực tế, để nói chuyện về những hành vi thay vì tính cách, và để theo dõi những quy định nền tảng của đội ngũ về sự xung đột.

Nếu thành viên đội ngũ kháng cự việc đi đến một giải pháp bất chấp sự nỗ lực hết mình của bạn, bạn cần điều khiển cuộc đối

thoại quyết liệt hơn một chút. Huấn luyện viên về sự lãnh đạo Lisa Lai gợi ý sử dụng năm câu hỏi dưới đây để tạo điều kiện cho cuộc đối thoại:

1. Mỗi thành viên *thực sự* mong muốn điều gì?
2. Điều gì là quan trọng với họ, về mặt cá nhân và chuyên môn?
3. Điều gì tạo động lực cho họ? Họ mang trong mình những nỗi sợ hãi gì?
4. Họ có những điểm chung gì?
5. Có gì khác biệt giữa những câu chuyện của họ?

Nếu cuộc đối thoại vẫn thực sự bế tắc, hãy thử nghiệm những thủ thuật sau:

- Yêu cầu mỗi thành viên đội ngũ chia sẻ về BATNA của họ. Trong ngôn ngữ đàm phán, BATNA là "sự thay thế tốt nhất cho một thỏa thuận đã được thương lượng" (best alternative to a negotiated agreement) – về cơ bản, là điều mà thành viên đội ngũ của bạn nghĩ rằng sẽ xảy ra nếu họ không thể giải quyết sự tranh chấp. Sau đó hỏi xem BATNA của họ sẽ ảnh hưởng đến đội ngũ như thế nào. Kết nối những hậu quả với đội nhóm có thể giúp họ cam kết lại với việc tìm kiếm một giải pháp.
- Định hướng lại trọng tâm của cuộc thảo luận về các mục tiêu chiến lược của đội ngũ. Đôi khi, những mối quan tâm chung của các thành viên đội ngũ là đủ mạnh mẽ để tự bản thân họ đưa ra một giải pháp (Xem mục "Nghiên cứu tình huống: Định hướng sự tập trung của đội ngũ vào một mục tiêu chung"). Có những thời điểm khác, bạn có thể cần phải thúc ép họ một chút. Hãy yêu cầu các thành viên đội ngũ cùng nhau tìm ra những ưu tiên quan trọng mà sự thỏa thuận của họ cần phải hướng đến, rồi giới hạn phạm vi của cuộc thảo luận xoay quanh những vấn đề đó: "Đây là một tình huống vô cùng phức tạp, và tôi có thể nhìn thấy điều đó thể hiện trên gương mặt của tất cả những ai liên quan. Tuy nhiên, nếu chúng ta không thể giải quyết tất cả các vấn đề ngay lập tức, điều đó không có nghĩa là chúng ta không thể giải quyết bất kỳ vấn đề nào. Tại thời điểm này, hãy tập trung vào việc tìm ra giải pháp cho vấn đề X."

NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG

Định hướng sự tập trung của đội ngũ vào một mục tiêu chung

Kelley Johnson, chủ nhân của một khu nghỉ dưỡng thân thiện với môi trường ở Belize, thường xuyên phải giải quyết những vấn đề liên quan đến động lực của đội ngũ. Bởi vì khu nghỉ dưỡng nằm tại một địa điểm xa xôi, nó tuyển dụng hơn 25 nhân viên toàn thời gian, những người sẽ làm việc cùng nhau tại khu nghỉ dưỡng trong nhiều tuần. Hoàn cảnh làm việc gắn bó thường dẫn đến xung đột nếu không được quản lý một cách đúng đắn. Khu nghỉ dưỡng gồm bốn người quản lý, trong đó có Katja, một người Đức chịu trách nhiệm quản lý văn phòng giao dịch và quản lý nhân viên khi Kelley không có ở đó; và Carlos, một người Belize chịu trách nhiệm về dịch vụ khách hàng. Katja là một người có tổ chức và tỉ mỉ về công việc của mình đến mức đáng kinh ngạc. Carlos là thiên tài trong lĩnh vực dịch vụ khách hàng, khiến cho mỗi vị khách đều cảm thấy đặc biệt. “Anh ấy có khả năng giúp tất cả các vị khách cảm thấy như thể mình là người đầu tiên được nhìn thấy một con rắn,” Kelley nói.

Nhưng vào mùa đông năm ngoái, Katja đã yêu cầu Kelley sa thải Carlos bởi vì cô ấy cảm thấy anh ấy đang không hoàn thành công việc của mình. Anh ấy thường xuyên quên thực hiện nhiệm vụ và cẩu thả trong những công việc giấy tờ. Cô ấy rất bực mình và cảm thấy như thể mình đang làm việc vất vả gấp đôi anh ấy. Carlos trước đó cũng đã phàn nàn về Katja. Anh ấy ghét sự chỉ trích của cô ấy và cảm thấy cô ấy quá lạnh lùng với khách hàng.

Kelley thấy rằng cả hai đều đang không thể thấu hiểu tài năng của nhau. Kelley phản hồi với Katja bằng cách yêu cầu cô ấy lùi lại một bước và xem xét tình hình. Carlos không hoàn thành được một phần công việc ghi trong bản mô tả, nhưng anh ấy là một người có giá trị to lớn với khu nghỉ dưỡng. Katja cho rằng bản mô tả công việc của anh ấy cần được thay đổi để anh ấy có thể đáp ứng sự kỳ vọng.

Kelley đã nói chuyện với cả hai nhân viên của mình, giải thích lý do vì sao mỗi người đóng một vai trò cực kỳ quan trọng với đội ngũ, và đề nghị họ tôn trọng sự đóng góp của người còn lại. Họ là một phần của kế hoạch chia sẻ lợi nhuận, điều đó có nghĩa là một phần trong khoản lương của họ phụ thuộc vào hoạt động kinh doanh. Kelly đã yêu cầu họ tập trung vào mục đích lớn lao hơn và để lại sự bất đồng sau lưng. Với sự kỳ vọng được thiết lập lại, Carlos và Katja đã tìm ra một con đường để cùng nhau làm việc bằng cách chấp nhận sự thật rằng mỗi người có những phong cách khác nhau, nhưng xét cho cùng cả hai đều quan tâm đến một

mục đích – làm cho khu nghỉ dưỡng thành công.

Nguồn: Amy Gallo, Giúp cho đội ngũ của bạn ngừng tranh đấu và bắt đầu làm việc, tạp chí HBR, ngày 9 tháng 6 năm 2010.

Giai đoạn 3: Quay trở lại công việc

"Cách tốt nhất để hàn gắn những vết thương chiến tranh là bắt đầu làm việc lại," theo Amy Gallo, tác giả của *Cẩm nang HBR về Quản lý xung đột tại nơi làm việc.* "Đưa ra cho đội ngũ một nhiệm vụ tương đối dễ dàng để họ có thể xây dựng lại niềm tin của tập thể. Là người lãnh đạo, bạn có thể làm gương bằng cách tiếp tục và tập trung vào công việc." Bạn cũng có thể làm tấm gương sáng về sự vị tha. Những cảm giác tổn thương và cái tôi bị tổn hại chỉ là những thiệt hại không đáng kể trong thời điểm này, và mọi người có thể cần phải được nhắc nhở rằng việc cho qua cơn giận dữ của mình là hoàn toàn có thể, và thực tế là, bạn kỳ vọng họ sẽ làm được điều đó. "Tiến lên phía trước, nó sẽ rất hữu ích khi xây dựng thói quen kiểm tra sự hợp tác làm việc của tất cả mọi người," Gallo bổ sung. "Điều này sẽ giúp bạn phát hiện ra những vấn đề trước khi chúng chính thức biến thành những cuộc tranh luận."

Phần nhiều trong những công việc của bạn với tư cách của một nhà quản lý là trao quyền cho những cá nhân khác nhau cùng hợp tác thành một đội ngũ và đưa đến những kết quả chung. Trên hành trình đó, bạn cần phải kết nối các thành viên với mục đích của mình, xây dựng những quy định chung và kiểm soát những bất đồng. Việc tạo ra một văn hóa đội ngũ mạnh mẽ như thế là điều tiên quyết trong quá trình xây dựng một đội ngũ làm việc xuất sắc.

Trong chương tiếp theo, bạn sẽ tìm hiểu xem làm thế nào để tăng cường tinh thần đội ngũ khó-có-thể-đạt-được-này để tạo ra những dòng chảy sáng tạo.

TÓM TẮT

- Kết nối những cá nhân khác biệt với quan điểm khác nhau tại nơi làm việc sẽ mang đến những cơ hội cũng như thử thách.
- Những đội ngũ làm việc hiệu quả có một sự kết hợp năng lực và nền tảng.
- Vai trò của bạn với tư cách là người lãnh đạo đội ngũ là tạo ra một môi trường cho phép mỗi cá nhân được đóng góp

một cách toàn diện.

- Xác định quy tắc đội ngũ giúp mọi người thấu hiểu cách cư xử của một thành viên, bất chấp sự khác biệt của họ và khiến cho hành vi của các thành viên đội ngũ trở nên dễ dự đoán hơn.
- Xây dựng những mối quan hệ mạnh mẽ trong đội ngũ sẽ giúp bạn gắn kết những thành viên đáng quý, những người có thể gạt cảm xúc cá nhân sang một bên vì đội nhóm.
- Những đội ngũ đa văn hóa và hoạt động từ xa chịu những sự rủi ro xung đột và hiểu nhầm lớn hơn bởi vì sự giao tiếp trở nên khó khăn hơn và những giả định mang tính văn hóa có thể khác biệt.
- Xung đột đội ngũ có thể mang tính tích cực hoặc tiêu cực, phụ thuộc vào việc họ có mang lại những kết quả làm việc tốt hơn và/hay những mối quan hệ nội bộ mạnh mẽ hay không.

HÀNH ĐỘNG

Để xây dựng đội ngũ và văn hóa:

- Sử dụng phương pháp kiểm toán đội ngũ trong bảng 12-1 để đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu trong văn hóa đội ngũ, và Bảng 12-2 để đánh giá.
- Tuyển dụng một đội ngũ có sự kết hợp giữa đào tạo và kỹ năng, nền tảng chuyên môn, phong cách làm việc, động lực và mục tiêu cùng những trải nghiệm cuộc sống.
- Kết nối mục đích của bạn lại với nhau, đưa ra những câu hỏi đã được đặt ra từ trước.
- Đặt mục tiêu kết quả chung cho đội ngũ mà toàn bộ đội ngũ của bạn, không phải các cá nhân, có thể chịu trách nhiệm.
- Xác định quy tắc đội ngũ, trong đó miêu tả ý nghĩa của việc trở thành một thành viên đội ngũ là như thế nào.
- Xây dựng các mối quan hệ trong đội ngũ có thể duy trì sự hợp tác cùng tiến lên của đội ngũ.

Để quản lý một đội ngũ đa văn hóa:

- Quan sát một cách chi tiết. Chủ động tìm kiếm những nguồn gốc tiềm tàng của sự xung đột trước khi chúng bùng phát. Những khu vực có xu hướng gây ra rắc rối là: phương thức giao tiếp trực tiếp với gián tiếp; rắc rối với âm điệu hoặc

sự lưu loát trong giao tiếp; những thái độ khác biệt về hệ thống thứ bậc; và những quy định đối lập trong việc đưa ra quyết định.

- Tăng cường tư duy cởi mở. Hỗ trợ thành viên đội ngũ của mình nhận thức được những nguyên tắc văn hóa đối lập và khuyến khích họ chấp nhận những cách làm việc mới.
- Can thiệp một cách sáng suốt. Nếu thành viên đội ngũ của bạn có thể tự giải quyết vấn đề, hãy tổ chức lại công việc của họ hoặc trực tiếp hành động để giải quyết sự do dự.

Để quản lý một đội ngũ từ xa:

- Lựa chọn những công cụ phù hợp. Đảm bảo rằng cơ sở hạ tầng công nghệ của đội ngũ bạn đáp ứng nhu cầu của họ.
- Làm rõ những kỳ vọng về sự gắn kết. Giải thích cho họ hiểu những hành vi bạn kỳ vọng từ một thành viên gắn kết và yêu cầu mọi người đảm nhận trách nhiệm.
- Lập kế hoạch dự phòng. Yêu cầu nhân viên của bạn lập ra những kế hoạch B của bản thân họ cho những trường hợp mất kiểm soát công nghệ.
- Củng cố sự liên kết xã hội. Thiết lập những thói quen hỗ trợ thành viên đội ngũ kết nối ở mức độ cá nhân.

Để quản lý xung đột trong đội ngũ:

- Quản lý những xung đột tích cực bằng cách thiết lập những quy tắc nền tảng rõ ràng, xây dựng những quy trình chung, và cung cấp những tiêu chuẩn cho sự thỏa hiệp xung đột.
- Giải quyết những xung đột tiêu cực bằng cách tìm kiếm nguyên nhân gốc rễ, tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện giải pháp, và bình thường hóa những sự căng thẳng còn tồn tại bằng cách quay trở lại công việc.

13

Thúc đẩy sự sáng tạo

Sự sáng tạo là khả năng tạo ra những ý tưởng mới mẻ. Sự sáng tạo không chỉ có nghĩa là phát triển những sản phẩm và tính năng tiên tiến cho khách hàng của bạn: một đội ngũ có thể tìm ra những cách thức hiệu quả hơn để thực hiện các quy trình nội bộ, tìm kiếm những phương thức hiệu quả hơn để tiếp thị sản phẩm, đưa ra những ý kiến thông minh hơn trong quá trình thương lượng, và giải quyết vấn đề một cách hiệu quả hơn. Thúc đẩy sự sáng tạo của đội ngũ là một quá trình cộng tác, có mục tiêu rõ ràng, được thực hiện dựa trên những kỹ năng, kinh nghiệm và sự tinh thông của các thành viên.

Một số người nghĩ rằng sự sáng tạo chỉ đến từ những "con người sáng tạo". Nhưng nó cũng phản ứng với những tín hiệu cụ thể. Trong chương này, bạn sẽ tìm hiểu về cách làm thế nào để dẫn dắt một cuộc họp phát-triển-ý-tưởng hiệu quả và xây dựng văn hóa sáng tạo trong đội ngũ của mình.

LÊN KẾ HOẠCH CHO MỘT CUỘC HỌP SÁNG TẠO

Bạn biết rằng mình cần một ý tưởng mới – có thể bạn đang cố gắng tìm kiếm tên cho một sản phẩm mới hay tính năng mới cho một sản phẩm hiện tại, hoặc là hình dung về các khả năng cho một mô hình kinh doanh hoàn toàn mới mẻ. Dẫn dắt một cuộc họp tư duy không phải là sự lựa chọn duy nhất của bạn. Bằng việc lập kế hoạch về cách tổ chức một cuộc họp sáng tạo đơn giản, cân nhắc thời gian, không gian và quy định, bạn có thể đảm bảo rằng những người tham gia sẽ cảm thấy tràn đầy năng lượng, tập trung và năng suất.

1. Chọn thời gian phù hợp

Lên kế hoạch về thời gian tổ chức cuộc họp phát-triển-ý-tưởng của bạn một cách cẩn thận. Tùy thuộc vào quy mô của mục tiêu bạn muốn đạt được, có thể bạn không hình dung được nhiều ý tưởng đa dạng, sàng lọc những sự lựa chọn, và phát triển được một kế hoạch toàn diện chỉ trong một cuộc họp. Vì vậy, trước khi bạn gửi lời mời, hãy tạo ra một lịch trình bao quát. Khi nào bạn muốn những ý tưởng mới mẻ được kết tinh? Bạn muốn đạt được những dấu mốc nào trong thời gian đó, và bạn phải giải quyết những hạn chế lịch trình nào?

Một khi bạn đã có lịch trình bao quát, hãy hết sức cố gắng để sắp xếp những cuộc họp đầu tiên cách thật xa hạn chót bạn đặt ra. Nhiều người mặc định rằng những bộ óc sáng tạo sẽ tìm ra những ý tưởng tốt nhất khi chịu áp lực về thời gian, nhưng điều đó hiếm khi chính xác. Đội ngũ bị thúc ép phải làm việc một cách sáng tạo trong một khoảng thời gian ngắn tùy tiện sẽ trở nên kiệt sức, và kết quả công việc tuyệt vời của họ sẽ không được duy trì.

Tuy nhiên, những cuộc họp sáng tạo yêu cầu nhiều sự tư duy, vì vậy hãy tổ chức mỗi cuộc họp trong vòng 30 phút. Nếu bạn quyết định rằng đội ngũ của mình cần nhiều thời gian hơn, bạn có thể triệu tập lại, nhưng sẽ tốt hơn nếu bạn dừng lại và sắp xếp một cuộc họp theo dõi hơn là thúc ép nhân viên của mình tiếp tục làm việc cật lực một cách không hiệu quả.

Hãy lựa chọn thời điểm mà mọi người dường như đang tràn đầy năng lượng nhất, nhưng không bị đắm chìm vào những sự phân tâm khác. Thời điểm đầu tiên vào buổi sáng và lúc chiều muộn không phải là thời gian lý tưởng, tránh việc sắp xếp những cuộc họp ngay trước một kỳ nghỉ dài hoặc một sự kiện công việc lớn. Mọi người sẽ không tập trung chú ý.

2. Thiết lập không gian

Nếu có thể, hãy lựa chọn một địa điểm để kích thích những suy nghĩ mới từ đội ngũ. Nếu bạn cần sử dụng đến không gian thường ngày của mình, hãy sắp xếp lại không gian một cách cởi mở. Thay vì ngồi xung quanh một chiếc bàn họp, hãy sắp xếp ghế ngồi thành các nhóm.

Yêu cầu đội ngũ của bạn bỏ tất cả máy tính xách tay, máy tính bảng, điện thoại, và các thiết bị khác tại bàn làm việc. Thay vào đó, bố trí trong phòng họp những dụng cụ liên quan đến xúc giác nhiều hơn một chiếc bảng trắng: những tập giấy lớn, những tờ giấy ghi chú nhiều màu sắc, hoặc một chiếc bảng đen với những

viên phấn màu. Phủ đầy những chiếc bàn với những tờ giấy có thể sử dụng để ghi chú, hoặc vẽ vời, và cung cấp những chiếc bút hoặc bút chì màu, bút ghi chú, màu sáp, thậm chí là đất sét. Kể cả nếu mọi người không dùng đến những dụng cụ này cho công việc ngay lúc đó, việc nghịch ngợm với nghệ thuật có thể giúp vượt qua sự tự ti và kích thích trí tưởng tượng.

Bạn cũng có thể làm mới không gian của đội ngũ mình. Động viên mọi người đối thoại và họp mặt một cách thân mật và tùy hứng, bằng việc bố trí những chỗ ngồi mở và sắp xếp một vài địa điểm tụ họp quanh văn phòng: những chiếc máy pha cà phê, những chiếc máy làm lạnh nước, những chỗ ngồi nghỉ ngơi, những trò chơi. Hãy ghi chú lại những địa điểm mọi người thường tụ họp thân mật và khiến chúng trở nên dễ chịu hơn. Bổ sung thêm vào những địa điểm này với những dụng cụ sáng tạo như bảng trắng, nhãn ghi chú, bảng kẹp giấy và các dụng cụ nghệ thuật, để cho những sự tương tác ngẫu nhiên này có thể dễ dàng chuyển hóa thành điều gì đó sáng tạo hơn.

3. Xây dựng quy tắc đạo đức

Trong chương trước, bạn đã nhìn thấy những quy định nhóm giúp các đội ngũ vượt qua những sự khác biệt và giảm thiểu sự xung đột như thế nào. Điều đó đặc biệt đúng với việc phát triển ý tưởng, khi mà những sự khác biệt này thường đến từ quan điểm của mọi người.

Để tạo ra cảm giác an toàn, hãy thiết lập những quy định nền tảng ngay từ đầu cuộc họp. Hãy viết chúng lên tấm bảng trắng hoặc nơi mà tất cả mọi người có thể nhìn thấy. Bạn có thể mời những người còn lại trong đội ngũ đóng góp ý kiến, nhưng hãy kiên định với những hành vi mà bạn kỳ vọng. Nếu những kỳ vọng dưới đây không phải là một phần trong những quy định nền tảng của đội ngũ, hãy cân nhắc việc củng cố chúng:

- *Tôn trọng tất cả các thành viên trong nhóm.* Những ý tưởng và giả định có thể bị công kích; cá nhân thì không.
- *Là một người biết lắng nghe.* Mọi người đều có một cơ hội để nói và nên chủ động lắng nghe những người khác.
- *Coi trọng những quan điểm khác biệt.* Mọi người đều có quyền phản đối và thách thức những giả định. Những quan điểm xung đột là một nguồn học hỏi giá trị và nên được chào đón khi được đề xuất vào một thời điểm phù hợp trong quá trình thảo luận.

- *Không có ý tưởng nào là ý tưởng tồi tệ.* Không có ý tưởng nào đáng bị gán mác là "ngu ngốc", "vô dụng" hay bất kỳ sự diễn tả tiêu cực khác. Không ai nên cảm thấy xấu hổ khi tham gia vào quá trình sáng tạo.

Những nội dung này có thể đã là một phần trong quy tắc của đội ngũ bạn, và bạn đơn giản có thể nhắc nhở các thành viên vào lúc bắt đầu cuộc họp. Hãy chắc chắn rằng bạn trao quyền cho mọi người trong nhóm giúp bạn củng cố những quy định này bằng cách nêu ra những hậu quả tồi tệ khi xảy ra.

NHỮNG CÔNG CỤ PHÁT TRIỂN Ý TƯỞNG

Những cuộc họp phát triển ý tưởng thành công có thể tạo cảm giác lỏng lẻo và tự phát, nhưng thực tế chúng có rất nhiều cấu trúc. Đó là vì bộ não của chúng ta đều cần đến sự hỗ trợ để phá vỡ những lối mòn thông thường.

Những ý tưởng sáng tạo xuất hiện từ suy nghĩ phân kỳ, khi đội ngũ của bạn bắt đầu một hướng suy nghĩ mới, khác xa với những cách nhìn nhận và làm việc quen thuộc. Cách suy nghĩ này cho phép đội ngũ của bạn nhìn nhận một vấn đề từ những phương diện mới, khai phá những sự kết nối mới giữa những thực tế và sự kiện, và khám phá những câu hỏi chưa từng được đặt ra trước đây. Mục đích là để nhanh chóng đưa ra những giải pháp đa dạng cho một vấn đề, mà không vội phê phán những lựa chọn đó.

Bạn có thể tiếp cận quá trình này theo hướng giải-pháp-trọng-tâm hoặc vấn-đề-trọng-tâm, như lời chuyên gia cải tiến Thomas Wedell-Wedellsborg. Trong buổi họp giải-pháp-trọng-tâm, đội nhóm sẽ tập trung vào việc tìm kiếm những ý tưởng xung quanh một vấn đề đã được định nghĩa tổng quát, ví dụ như "Làm thế nào để chúng ta có thể cải thiện được kế hoạch marketing của mình?" Bằng cách tập trung vào những hành động tiềm năng, tương lai, thay vì những điều kiện hiện tại, bạn đã giúp đội ngũ của mình tránh khỏi tình trạng bị kẹt cứng tại một quan điểm. Bạn sẽ phát triển được một số ý tưởng cực kỳ độc đáo, và cũng rất nhiều ý tưởng không khả thi nữa. Và nếu bạn kết thúc cuộc họp với một danh sách dài những sự lựa chọn, bạn có thể sẽ không có đủ tài nguyên để xử lý xem sự lựa chọn nào là khả thi.

Ngược lại, một cuộc họp vấn-đề-trọng-tâm tập trung vào việc giải quyết một vấn đề cụ thể, đã được định nghĩa rõ ràng. Bởi vì những cuộc họp này về căn bản là để những vấn đề thực tế được giải quyết, chúng sẽ đưa ra ít sự lựa chọn nhưng chất lượng hơn để có

thể dễ dàng thực hiện theo. Tuy nhiên, cần có một ai đó trong số những người tham dự thực sự hiểu vấn đề, nếu không thì cuộc đối thoại sẽ đi chệch hướng.

Làm thế nào để bạn có thể khiến tất cả những nhân viên chuyên nghiệp suy nghĩ một cách tự do theo cách này? Dưới đây là một số cách thức khác nhau để cấu trúc cho quá trình phát triển ý tưởng của bạn:

1. Cuộc họp đưa ra những ý tưởng hay bất chợt

Đây có thể là hình thức suy nghĩ phân kỳ phổ biến nhất. Mục tiêu cơ bản là để nhanh chóng thu thập thật nhiều ý tưởng từ một nhóm người, và nó đặc biệt hữu ích khi bạn muốn tất cả mọi người tham gia vào hoạt động của đội ngũ theo một cách thân mật. Đặc biệt với một cách tiếp cận mang tính giải-pháp-trọng-tâm, bạn coi trọng số lượng hơn chất lượng, vì vậy hãy khuyến khích những ý tưởng điên cuồng nhất, dù nó có kỳ quặc đến đâu. Bạn sẽ không bao giờ biết được những điều đó có thể dẫn đến đâu. Nếu đội ngũ của bạn có thể dễ dàng đưa ra 5 ý tưởng, hãy thúc đẩy họ đưa ra 20 ý tưởng.

Hỗ trợ đội ngũ trong cả quá trình bằng cách luân phiên thực hiện ba kỹ thuật dưới đây:

- **Thay đổi.** Các thành viên đội ngũ của bạn có thể thay đổi và thích nghi cách làm việc mới để đạt được những kết quả khác biệt như thế nào? Bắt đầu bằng cách yêu cầu họ đặt ra một vài sự ưu tiên: "Chúng ta muốn biến quy trình làm việc này trở nên phản ứng nhanh hơn với những thông tin thay đổi" hoặc "Chúng ta muốn tăng tỷ lệ chuyển đổi doanh số." Và yêu cầu họ lập biểu đồ cho tất cả các nhiệm vụ, vai trò, quy trình và nghi thức liên quan đến vấn đề. Đội ngũ sẽ đạt được lợi ích gì từ việc thay đổi mỗi yếu tố này? Tất cả những sự thay đổi bạn có thể tạo ra là gì? Hãy để những chuyên gia của mỗi vấn đề đối thoại với những thành viên khác, và mời những người không chuyên giải thích về sự trải nghiệm vấn đề của họ. Bạn có thể bất ngờ khi nghe thấy những điều mà chuyên gia IT phải nói về chiến lược kinh doanh của bạn, hoặc điều mà một người ngồi cạnh chiếc máy phô tô cả ngày đã quan sát cách mà đội ngũ chuẩn bị cho những bài thuyết trình quan trọng.
- **Tầm nhìn.** Với những cuộc đối thoại giải-pháp-trọng-tâm, hãy yêu cầu nhân viên của bạn hình dung về một giải pháp hoàn hảo cho một vấn đề hoặc câu hỏi trước khi bạn đi vào

chi tiết và sau đó nhìn lại để tìm ra cách họ có thể đạt được điều đó. Hãy bắt đầu với một câu hỏi mở như: "Nếu công ty tư vấn của chúng ta có thể cung cấp bất kỳ dịch vụ nào, thì đó sẽ là dịch vụ gì?" Giả định rằng không có giới hạn gì về tiền bạc, thời gian, và nguồn lực. Hãy viết ra tất cả những ý tưởng (ví dụ, trên những tờ giấy ghi chú dính trên cửa sổ) và mời đội ngũ của mình tập hợp những ý tưởng có liên quan đến nhau. Sau đó hỏi: "Chúng ta cần phải biết và làm gì để khiến những sự lựa chọn này xảy ra?"

- **Thử nghiệm.** Tạo ra một ma trận hoàn chỉnh của tất cả những yếu tố có tác động trong một vấn đề – khách hàng, dịch vụ, nguồn lực và những điều tương tự – sau đó kết hợp và tái kết hợp chúng một cách có hệ thống để tìm ra những khả năng kinh doanh mới. Ví dụ, nếu một công ty rửa xe ô tô đang kỳ vọng thâm nhập một thị trường mới, các thành viên đội ngũ sẽ liệt kê những sản phẩm họ có thể rửa, những thiết bị họ có thể mua, và những sản phẩm họ có thể bán ở phần trên cùng của ma trận. Và rồi, dưới mỗi phân nhóm, họ có thể liệt kê tất cả những sự lựa chọn khả thi có thể nghĩ đến, dù chúng có kỳ quặc đến chừng nào. Bảng kết quả cho phép đội ngũ kết hợp các yếu tố một cách hệ thống để đưa ra những ý tưởng mới: bán quần áo sợi tổng hợp cho những người lái xe mô tô, cho phép những người chèo thuyền rửa thuyền của họ trong quầy của công ty, và khu rửa-xe-công-suất với bụi nước và vòi phun. Hoạt động này có tác dụng với những cuộc đối thoại giải-pháp-trọng-tâm hoặc vấn-đề-trọng-tâm, phụ thuộc vào tính khả thi của những biến số trong ma trận của bạn và khả năng có một chuyên gia trong lĩnh vực đó có thể ngay lập tức hướng dẫn đội nhóm đến những sự kết hợp khả thi.

Không có duy nhất một kỹ thuật hoặc thứ tự đúng đắn nào để thử nghiệm chúng. Bí quyết là để mọi thứ tiếp tục chuyển động, để khi một vạch kẻ bị lệch đi, thì bạn cũng sẵn sàng với một phương án nhanh chóng khác.

2. Bản đồ tư duy

Đây là một hoạt động tự-do-kết-hợp giúp đội ngũ của bạn suy nghĩ bằng thị giác để phát triển một nhóm những ý tưởng liên kết. Thành viên đội ngũ của bạn có thể tạo ra nhiều sự kết nối hơn bằng cách sử dụng phương pháp này so với việc chỉ đơn giản liệt kê ý tưởng.

Hãy bắt đầu bằng việc viết ra những từ khóa hoặc khái niệm vào giữa một trang giấy trắng hoặc bảng trắng. Phân phát thật nhiều giấy ghi chú dính và yêu cầu thành viên của bạn viết ra nhiều nhất có thể những từ ngữ liên quan đến ý tưởng nguyên gốc trong một khoảng thời gian cố định – ví dụ, 10 từ trong hai phút hoặc 20 từ trong năm phút. Và rồi đề nghị họ đi lên và thêm vào sơ đồ từ ngữ của mình. Đừng đánh giá hoặc nhận xét bất kỳ tờ giấy ghi chú nào, chỉ dán chúng lên bảng thôi. Tiếp đó, kết nối các ý tưởng bằng cách di chuyển những tờ giấy ghi chú và vẽ ra những đường nối giữa chúng. Khuyến khích đội ngũ sử dụng màu sắc để chỉ ra những nội dung hành động, sự hiểu biết, sự nghi ngờ và những yếu tố quan trọng khác.

Nếu có những ý tưởng không kết nối với suy nghĩ nguyên gốc, cũng không sao cả. Dựng bản đồ lên để mọi người có thể nhìn thấy. Và khi những từ ngữ và ý tưởng mới xuất hiện, hãy bổ sung chúng. Một ai đó có thể được tạo cảm hứng để đưa ra một định lý hoặc kế hoạch được phát triển mạnh mẽ: cũng hãy chú thích thông tin đó lên bản đồ.

Kỹ thuật này mang tính chất khám phá: bạn đang tìm kiếm cách hiểu chung về một vấn đề, và không phải một danh sách ngay ngắn những việc phải làm tiếp theo. Để làm cho những cuộc đối thoại mang tính chất vấn-đề-trọng-tâm, hãy thử "tư duy câu hỏi", nói như Jeffrey Dyer, Hak Gregersen và Clayton Christensen, các tác giả của The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators (Mã gen nhà cải cách: Những mô hình kinh doanh đột phá xuất phát từ đâu?[3]). Chuyển đổi từ khóa từ hoạt động của bạn thành một vấn đề cụ thể, và yêu cầu mọi người viết ra những câu hỏi liên quan lên giấy ghi chú dính của họ.

3. Đưa ra quyết định

Bản đồ tư duy và cuộc họp đưa ra những ý tưởng hay bất chợtđều là những sự lựa chọn tuyệt vời cho một đội ngũ đang bắt đầu quá trình phát triển ý tưởng từ mớ lộn xộn. Nếu đội ngũ của bạn đã có một hoặc hai ý tưởng (ví dụ một sản phẩm sẵn có hoặc một giải pháp điển hình cho một vấn đề thường gặp), hãy cân nhắc phương thức tiếp cận "đưa ra quyết định". Phương thức này có hai mục đích: để cải thiện một ý tưởng sẵn có và để đạt được sự ủng hộ của những người tham dự. Bạn sẽ cần đến một ý tưởng duy nhất, tập trung để bắt đầu, vì vậy nó sẽ hiệu quả trong những buổi họp mang tính chất vấn-đề-trọng-tâm.

Trong hoạt động này, ai đó trong đội ngũ "ném" một ý tưởng ban

đầu cho một người khác. Bất kỳ ai "bắt" được ý tưởng phải hiểu được nó, suy ngẫm về nó và cải thiện nó theo một cách nào đó. Và rồi người đó ném ý tưởng đã được điều chỉnh lại cho đội nhóm, để một ai đó bắt được và tiếp tục cải thiện nó. (Nếu có ai đó không thể đưa ra được ý tưởng nào, mọi người còn lại trong đội ngũ có thể giúp đỡ). Mỗi người tham gia có cơ hội được chắp vá ý tưởng và làm giàu cuộc đối thoại. Kết quả là cảm giác chia sẻ trách nhiệm và sự cam kết, dù ý tưởng có khởi nguồn từ đâu. Để hiểu được việc "đưa ra quyết định" trong thực tế, hãy đọc phần "Nghiên cứu tình huống: Trò chơi đưa ra quyết định với sự an toàn giao thông."

Khi đội ngũ của bạn xây dựng ý tưởng, hãy phân công một ai đó viết ra tất cả các ý tưởng để các bạn có thể thảo luận sau đó. Hoạt động đưa ra quyết định có xu hướng thúc đẩy mọi người từ việc phát triển ý tưởng sang việc thu hẹp chúng quá nhanh, nhưng một người ghi chép ghi chú có thể giúp đỡ đội nhóm chia tách những quy trình này.

NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG

Trò chơi đưa ra quyết định với sự an toàn giao thông

Các thành viên của một hiệp hội địa phương đang quan tâm đến số lượng lớn những tai nạn xe đạp xảy ra tại một nút giao và muốn tập hợp ý kiến để đưa lên chính quyền thành phố. Jake là người đầu tiên bắt được quả bóng: "Tín hiệu đèn giao thông cần phải được thay đổi." Anh ấy chuyền quả bóng sang cho Sonia – người bổ sung rằng: "Cần phải có thêm một biển chỉ dẫn 'Chỉ đi bên trái mũi tên màu xanh'". Tiếp theo, đến Vijay: "Tôi thích điều đó. Họ cũng có thể rút ngắn thời gian bật đèn vàng nữa đúng không?" Cuối cùng, đến Alessandra: "Và có thể lập trình lại tín hiệu đèn giao thông cho một vài tòa nhà theo mỗi hướng khác nhau, nhờ đó mà ít xe phải tranh nhau đi qua nút giao đó cùng một lúc." Đội ngũ bây giờ đã có một vài ý tưởng để trình bày trong cuộc họp ủy ban thành phố tiếp theo.

ĐẢM BẢO RẰNG MỌI QUAN ĐIỂM ĐỀU ĐƯỢC LẮNG NGHE

Dù bạn đang phát triển những ý tưởng hay đã chuyển sang phần đánh giá chúng, thì với tư cách là người lãnh đạo, bạn vẫn phải nắm giữ vai trò điều tiết những tiếng nói lấn át, và tăng cường những tiếng nói nhỏ nhẹ. Nếu cuộc đối thoại vẫn đang tiếp diễn, việc phá vỡ dòng chảy sẽ mang lại cảm giác kỳ quặc. Nhưng bạn

cần phải thu thập được quan điểm của tất cả mọi người và ngăn chặn đội ngũ của mình khỏi việc tập trung xung quanh một ý tưởng hoặc giải pháp trước khi nó xảy ra. Sau đây là cách bạn nên thực hiện:

1. Yêu cầu mọi người nói – hoặc ngừng nói

- Trực tiếp đặt câu hỏi cho những thành viên giữ im lặng. "Felicia, chúng tôi vẫn chưa được nghe ý kiến của cô. Liệu chúng tôi có đang bỏ lỡ bất kỳ vấn đề quan trọng nào ở đây không?" "Vijay, mối quan tâm lớn nhất của anh về cách tiếp cận này là gì?" Vài người có thể cảm thấy ngượng ngùng, nhưng ít nhất bạn sẽ nhận được ý kiến của họ. Và họ sẽ tập luyện nói trước đội nhóm nếu đó là điều họ đang làm.
- Đảm bảo rằng những nhân viên tham dự từ xa cũng được lắng nghe. Hãy dành năm phút đầu tiên của cuộc họp để nói chuyện phiếm nhằm giúp họ gắn kết với cuộc họp – về thời tiết, thể thao, những hoạt động cuối tuần, và những điều tương tự. Khi cuộc họp diễn ra, hãy đảm bảo rằng mình để ý tới họ. Một tờ giấy ghi chép dán trên máy tính hoặc ở phía trên chiếc máy tính bảng của bạn có thể hỗ trợ bạn; bạn cũng có thể phân công ai đó trong phòng theo dõi những nhân viên tham dự từ xa. Bạn thậm chí bạn có thể đặt một chiếc chuông báo rung trên điện thoại 10-15 phút một lần như một lời nhắc nhở về việc kết nối với những nhân viên đó.
- Hãy quan sát ngôn ngữ cơ thể nói lên ý định xen ngang của một ai đó. Hành động vươn người về phía trước hoặc giao tiếp bằng mắt với người nói là những dấu hiệu rõ ràng. Ghi nhận những thành viên này bằng cách giao tiếp bằng mắt hoặc gật đầu, ra hiệu rằng bạn đã nhìn thấy họ và bạn sẽ mời họ đưa ra ý kiến ngay sau đó. Điều này sẽ giúp họ tập trung vào những điều đang định nói, chứ không phải là liệu họ có cơ hội được nói hay không.
- Không để những con người ồn ào chiếm lĩnh cuộc họp. Hãy thử những câu nói như "Cảm ơn anh về những lời nhận xét đó. Bây giờ hãy lắng nghe ý kiến từ những người khác chưa có cơ hội chia sẻ." "Trước khi lắng nghe ý kiến của anh, Akila, tôi muốn nghe Young-Ju nói."

2. Cấu trúc cuộc hội thảo với một cảm giác an toàn để chấp nhận rủi ro

- Nếu cuộc họp của bạn có từ 12 người tham dự trở lên, hãy

phân chia thành các nhóm nhỏ từ hai hoặc ba người, và yêu cầu mỗi nhóm nhỏ báo cáo về một khía cạnh cụ thể của vấn đề. Bạn có thể yêu cầu họ thực hiện những bài tập phát triển ý tưởng khác nhau – một nhóm có thể thực hiện bản đồ tư duy, trong khi nhóm khác đưa ra tầm nhìn. Sự sắp xếp này sẽ đảm bảo rằng ý kiến của những người không lên tiếng trước toàn bộ đội nhóm cũng sẽ được lắng nghe.

- Phân công ai đó giữ vai trò là người luôn phản đối kịch liệt. Vai trò của người này là thách thức những giả định, không tấn công những người khác vì mục đích khiến họ bực mình. Hãy lựa chọn một ai đó khéo léo và hài hước để đảm nhận vai trò này, và đảm bảo rằng những người còn lại trong đội nhóm nắm bắt được điều gì đang diễn ra. Kết hợp sự đóng góp của người này vào cuộc thảo luận chung sẽ thể hiện rằng bạn là một người cởi mở và sẵn sàng đón nhận những ý tưởng không bình thường.

3. Yêu cầu "những sự cân nhắc"

- Hãy đưa ra những câu hỏi chung chung như "Liệu chúng ta có quên mất điều gì không?" "Liệu chúng ta có vấp phải điểm mù nào không?"

- Cho đội nhóm của bạn một chút thời gian để suy nghĩ lại mọi việc. Nếu những ý tưởng không xuất hiện ngay lập tức, đừng từ bỏ theo một cách thức cụ thể. Dừng lại và xem xét quanh căn phòng, tìm kiếm những người mà bạn có thể giao tiếp bằng mắt. Và kết nối với họ một cách thân thiện: "Điều gì xuất hiện đầu tiên trong đầu bạn?" Khi cuộc đối thoại tiếp tục diễn ra, hãy để mọi người quay lại với những ý kiến trước đó. Nhìn lại những lời bình luận cũ không có nghĩa là cuộc đối thoại đang mất đi sự tập trung; nó có nghĩa là mọi người đang tạo ra sự kết nối.
- Hãy để mọi người biết rằng họ cũng có thể chia sẻ những phản hồi sau cuộc họp, khi mà họ đã có thêm thời gian để suy ngẫm.

Vai trò của bạn trong suốt quá trình này là hỗ trợ nhiều nhất có thể cho những ý tưởng đa dạng. Đừng bao giờ thể hiện rằng bạn nghĩ ý kiến này thật ngu ngốc, và hãy cảm ơn tất cả mọi người về sự đóng góp của họ vào cuối cuộc họp.

GIẢI QUYẾT NHỮNG SỰ TIÊU CỰC

Khi bạn nỗ lực mong muốn mọi người đưa ra tất cả các quan điểm, bạn sẽ phải lắng nghe một vài ý kiến tiêu cực. Mọi người sẽ không thích tất cả những điều được nói ra, và họ có thể không thích những ý kiến khiến họ phải thay đổi cách làm của mình. Bạn có thể sẽ nghe thấy:

- Điều đó là không cần thiết. "Sản phẩm của chúng ta đang bán chạy, và khách hàng phản hồi mức độ hài lòng cao. Tại sao chúng ta cần đến một công thức mới?"
- Điều đó thật quá rủi ro. "Vẫn còn quá nhiều điều chưa biết về sự hiệu quả của phương án này. Chúng ta có thể mất đi khách hàng nếu nó không tốt như sản phẩm hiện tại của chúng ta."
- Nó quá tốn kém. "Chúng ta không có tiền để đầu tư vào một ý tưởng mới."
- Nó sẽ không mang lại hiệu quả. "Hai năm trước, chúng ta đã phát triển chương trình này. Nó hoàn toàn thất bại, và chúng ta đã mất đi rất nhiều khách hàng."
- Về cơ bản là không khả thi. "Sản phẩm mới sẽ không được hoàn thành theo tiêu chuẩn chất lượng của chúng ta."
- Nó sẽ làm thay đổi văn hóa đội nhóm. "Chúng ta chưa bao giờ làm việc theo cách đó. Đơn giản nó không phải là cách chúng ta làm việc."

Đừng để những bình luận này bạn nản chí. Bạn có thể ngăn chặn chúng bằng cách thiết lập những quy định nhóm mạnh mẽ, nhấn mạnh sự tôn trọng và sự tích cực. Nhưng khi một ai đó vi phạm những quy định này, hoặc nếu họ thể hiện những sự đối lập khác, bạn cần phản ứng nhanh chóng để ngăn chặn những lời bình luận của họ làm những người còn lại trong phòng họp đi chệch hướng. Bảng 13-2 miêu tả năm chiến thuật để duy trì một cuộc đối thoại hiệu quả: sự thuyết phục, sự tham gia, sự tạo điều kiện thuận lợi, sự đàm phàn và định hướng.

Duy trì cuộc đối thoại tích cực không có nghĩa là lờ đi những thách thức trầm trọng của một ý tưởng; nó có nghĩa là duy trì sự gắn kết của mọi người để tìm ra các giải pháp và đi đến những ý tưởng mới với một tinh thần rộng mở.

Bảng 13-2. Kỹ thuật vượt qua những sự kháng cự

Chiến thuật	*Phương pháp*	*Lời thoại*
Thuyết phục	• Yêu cầu mọi người trả lời với dữ liệu, dẫn chứng, thực tế và logic	• "Anh đã đưa ra những vấn đề quan trọng. Nếu tôi đang nghe đúng những gì anh nói, thì mối bận tâm chính của anh là X. Có ai trả lời được điều đó không?"
	• Ném lại ý kiến cho người đề xuất: Họ nhìn nhận được những lợi ích quan trọng là gì?	• "Hãy giúp chúng tôi hiểu vì sao anh nghĩ rằng nó không khả thi. Và rồi một ai đó trong nhóm có thể giải thích vì sao họ nghĩ nó khả thi."
Tham gia	• Gắn kết người kháng cự bằng cách yêu cầu đưa ra ý kiến hoặc đóng góp	• "Tôi có thể nói rằng anh đưa ra những ý tưởng rất mạnh mẽ về vấn đề này, và chúng thật tuyệt vời. Anh còn có thêm những ý tưởng nào khác trong đầu không? Anh có thể điều chỉnh ý tưởng này như thế nào để nó trở nên khả thi không?"
	• Kết nối những phần hấp dẫn nhất của ý tưởng với những ý kiến khác mà thành viên này đã đưa ra	• "Ý tưởng này đang được xây dựng dựa trên gợi ý trước đó của anh rằng chúng ta nên làm X. Gợi ý của anh có thể được nhận diện tốt hơn ở đây như thế nào?"
	• Thể hiện sự biết ơn của bạn với sự đóng góp của thành viên	• "Tôi nghĩ rằng việc chúng ta thách thức lẫn nhau thật là tuyệt. Cảm ơn anh đã đưa ra những vấn đề này."
Tạo điều kiện thuận lợi	• Hỏi xem điều gì sẽ khiến họ cảm thấy thoải mái với ý tưởng này	• "Chà! Tôi không biết đây là điều mà anh quan tâm sâu sắc như vậy. Hãy nói cho chúng tôi nghe thêm về suy nghĩ của anh trong vấn đề này."
	• Hỏi xem những điểm bất lợi nào khiến họ bận tâm, và yêu cầu đội ngũ suy nghĩ về phương án điều chỉnh những sự tác động đó	• "Tôi tôn trọng quan điểm của anh, và tôi thấy vui khi chúng ta đã có cuộc đối thoại như thế này. Liệu anh có thể chia sẻ cụ thể hơn về mối bận tâm của anh hoặc giúp chúng tôi hiểu rõ hơn những điều mà chúng tôi đã có thể bỏ lỡ?"
Đàm phán	• Thúc đẩy đội nhóm cân nhắc việc thỏa hiệp hoặc đánh đổi trong thiết kế để giải quyết những mối bận tâm của người kháng cự	• "Tôi nghĩ [thành viên đội ngũ] đã làm tốt việc giải thích mối bận tâm của anh/cô ấy. Mọi người, chúng ta có thể đưa ra giải pháp gì để giải quyết vấn đề này?"
	• Thúc đẩy người kháng cự tham gia vào những ý tưởng mới	• "[Thành viên đội ngũ], chúng ta vừa lắng nghe một số ý kiến để giải quyết vấn đề này. Anh thấy ý kiến nào là khả thi nhất?"
Định hướng	• Sử dụng quyền lực của bạn để tái định hướng những bình luận tiêu cực	• "Chúng ta luôn luôn có thể dựa vào anh để nói với chúng tôi về điều anh suy nghĩ. Tuy nhiên, bây giờ, chúng tôi nghĩ rằng mình phải tiếp tục."
		• "Tôi trân trọng việc anh không e ngại nói lên những điều mình suy nghĩ. Hãy quay lại vấn đề này sau nhé."

Nguồn: Trích dẫn từ bài viết Thực hiện cải tiến *trong tạp chí* HBR, *năm 2016.*

Thử nghiệm những công cụ và kỹ thuật mới để phát triển những ý tưởng mới có thể giúp đội ngũ của bạn trở nên sáng tạo hơn khi gặp phải một vấn đề cụ thể cần giải quyết. Tuy nhiên, việc tạo ra một môi trường động viên và an toàn sẽ giúp các thành viên đội

ngũ của bạn thể hiện tốt nhất khả năng của họ trong những công việc khác nữa. Nếu họ tin tưởng bạn và các đồng nghiệp để đóng góp những ý kiến có thiện ý, họ sẽ có xu hướng đào sâu vào những vấn đề hóc búa và phát triển những giải pháp sáng tạo, hiệu quả.

TÓM TẮT

- Sự sáng tạo là khả năng phát triển những ý tưởng mới mẻ, dù là những sản phẩm hay những tính năng mới, những phương thức thực hiện quy trình nội bộ hiệu quả hơn, hoặc những giải pháp không thể ngờ đến trong một cuộc đàm phán.
- Sự sáng tạo không chỉ đến từ những "con người sáng tạo".
- Lên kế hoạch về thời gian và bối cảnh cho một cuộc họp sáng tạo để giúp nó trở nên hiệu quả hơn.
- Có một số công cụ và phương thức tiếp cận khác nhau để phát triển những ý tưởng mới; cuộc họp đưa ra những ý tưởng hay bất chợt không phải là sự lựa chọn duy nhất.
- Thu thập quan điểm của tất cả mọi người là một điều vô cùng quan trọng; những ý tưởng sáng tạo đến từ những nơi không thể ngờ đến.
- Cảm giác an toàn tâm lý sẽ giúp cá nhân chấp nhận rủi ro và phát triển những ý tưởng mới mẻ.

HÀNH ĐỘNG

Lên kế hoạch cho một cuộc họp phát triển ý tưởng:

- Lựa chọn thời điểm cho cuộc họp phát triển ý tưởng của bạn khi mọi người tràn đầy năng lượng nhất và điều đó cũng tạo cơ hội cho bạn thực hiện những cuộc họp theo dõi.
- Tạo ra một không gian vừa có khả năng kích thích vừa giúp đội ngũ tập trung.
- Xây dựng những quy định đạo đức giúp củng cố sự tôn trọng với mọi ý tưởng và quan điểm.

Dẫn dắt một cuộc họp phát triển ý tưởng bằng cách xác định xem bạn muốn tiếp cận theo phương thức giải-pháp-trọng-tâm hay vấn-đề-trọng-tâm, và cân nhắc những phương án sau đây:

- Đề nghị đội ngũ của bạn hình dung ra một tương lai lý tưởng cho vấn đề, xóa bỏ tất cả những cản trở. Và rồi hãy nghiên cứu ngược lại để tìm hiểu xem nó có thể xảy ra như

thế nào.

- Yêu cầu đội ngũ của bạn tìm kiếm giải pháp cho tình hình hiện tại. Đưa các chuyên gia cùng những người không phải chuyên gia đối thoại một cách tích cực về mỗi giải pháp.
- Thực hiện bài tập bản đồ tư duy, kết nối cách nhìn nhận vấn đề của mỗi thành viên đội ngũ thành một sơ đồ thống nhất, duy nhất.
- Điều phối trò chơi đưa ra quyết định, một ý tưởng được truyền từ người này sang người khác và mỗi thành viên đội ngũ đóng góp một ý tưởng mới.

Khuyến khích tất cả mọi người tham gia:

- Trước khi bắt đầu cuộc họp phát triển ý tưởng tiếp theo, hãy dành năm phút để viết ra danh sách công-việc-phải-làm cho những thời điểm nhạy cảm, khi mà bạn cần phải ngắt lời người khác hoặc yêu cầu một nhân viên ít nói chia sẻ ý kiến.
- Tạo ra một không gian trực tuyến riêng để các thành viên có thể đưa ra những câu hỏi chưa được đề cập đến sau cuộc họp hoặc chia sẻ những suy nghĩ tiếp theo – website của đội ngũ, một kênh chat nhóm, một thứ gì đó mà mọi người có thể dễ dàng truy cập mà không dẫn đến việc xuất hiện quá nhiều thư điện tử rác. Theo dõi không gian đó một cách thường xuyên để bạn có thể ghi nhận bình luận của thành viên khi họ đóng góp ý kiến.

Quản lý sự kháng cự với những ý tưởng mới:

- Lắng nghe lý do gốc rễ của sự kháng cự. Liệu người đó có nghĩ rằng sự cải tiến là không cần thiết? Không thể thực hiện được? Một mối đe dọa đến vị trí của họ?
- Yêu cầu đội ngũ đưa ra một trường hợp thuyết phục cho ý tưởng đang được thảo luận.
- Gắn kết mọi người thảo luận một cách tích cực về những mối quan tâm của họ. Thúc đẩy họ tham gia vào những cuộc thảo luận thực sự, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho cuộc thảo luận qua lại giữa họ và những người ủng hộ ý kiến.
- Tái định hướng cuộc đối thoại khi những bình luận tiêu cực không được giải quyết một cách hiệu quả.

14

Tuyển chọn và giữ chân những nhân viên xuất sắc nhất

Bạn đã thường xuyên nghe được điều này: nhân viên là tài sản quan trọng nhất của tổ chức. Những kỹ năng, kiến thức chuyên môn và động lực làm việc là những yếu tố then chốt để tạo nên sự khác biệt giữa công ty bạn và đối thủ.

Là một nhà quản lý, vai trò của bạn là mang đến cho tổ chức những nhân tài xuất sắc nhất, tiềm năng nhất. Xét đến một chừng mực nào đó, đây là công việc bạn phải thực hiện hằng ngày – giúp đỡ thành viên đội ngũ mình tìm được vị trí của họ và tạo ra những cơ hội để họ tỏa sáng. Nhưng điều này cũng yêu cầu một vài sự tư duy mang tính tổng quát về việc làm thế nào để tìm kiếm được đúng người, thiết kế được những công việc thỏa mãn họ, duy trì động lực của họ trong thời kỳ khó khăn và cuộc sống công sở hằng ngày, đặc biệt là khi bạn có cơ hội tuyển dụng nhân viên mới.

THIẾT KẾ MỘT VỊ TRÍ

Trước khi bạn có thể tuyển dụng thành công, bạn cần phải biết rằng mình đang tuyển dụng để làm gì. Bạn cũng cần quyết định những kỹ năng và tính cách nào sẽ giúp một ứng viên trở thành nhân viên phù hợp với yêu cầu của công việc và tổ chức – và với văn hóa đội ngũ của bạn. Đó là sự khác biệt giữa việc tuyển dụng một kế toán và tuyển dụng một kế toán với kiến thức chuyên môn tốt, tư tưởng sáng tạo và kỹ năng lãnh đạo để dẫn dắt việc thay đổi toàn bộ các hệ thống lập hóa đơn mà bạn đã lên kế hoạch.

Việc này không chỉ đơn giản là tìm một người lấp vào vị trí đang trống. Đội ngũ của bạn có thể và nên phát triển, phụ thuộc vào

những con người đó. Một nhân viên mới của đội ngũ, một người rất nghiêm túc và nhiều động lực có thể thúc đẩy việc đơn giản hóa quy trình làm việc của nhóm, trong khi một ai đó với những kỹ năng giao tiếp tốt lại có thể thúc đẩy các mối quan hệ hợp tác. Để đạt được những kết quả tốt nhất từ quá trình tuyển dụng, hãy tiếp cận nó như một bài tập thực tế và đầy tham vọng. Hãy đặt câu hỏi: "Ai có thể thực hiện công việc này tốt nhất?" và "Ai sẽ giúp đội ngũ của bạn tiếp tục phát triển?"

Để trả lời những câu hỏi này, hãy thu thập thông tin về chính công việc đó, mẫu người có thể thực hiện công việc tốt, và môi trường họ sẽ làm việc.

Bước 1: Định nghĩa những trách nhiệm và nhiệm vụ cơ bản của công việc

Nếu bạn tuyển dụng cho một vị trí đang tồn tại, hãy nhìn xem người chịu trách nhiệm hiện tại của công việc này đang làm gì và đánh giá mô tả công việc của nhân viên đó. Nó vẫn còn chính xác và liên quan chứ? Để tìm ra điều đó, hãy nói chuyện với những thành viên đội ngũ khác có kinh nghiệm làm việc thân cận với nhân viên này: "Anh sẽ miêu tả vị trí này như thế nào? Đâu là những công việc quan trọng nhất mà anh ta đã làm, từ quan điểm của anh?" Hãy nói chuyện với cả cấp trên của bạn: "Trong tương lai, anh thực sự muốn vị trí này hỗ trợ những mục tiêu chiến lược nào? Anh muốn nhấn mạnh những trách nhiệm nào?"

Cuối cùng, hãy xem lại những bản đánh giá kết quả làm việc trong quá khứ. Khi nào nhân viên thể hiện tốt ở vị trí này, những thành quả nào là quan trọng nhất? Sự thất bại nào ảnh hưởng tồi tệ nhất đến đội ngũ còn lại?

Bước 2: Mô tả ứng viên lý tưởng

Trình độ và kinh nghiệm là hai trong số những thông tin quan trọng nhất mà bạn sẽ cân nhắc khi đánh giá ứng viên. Về khía cạnh trình độ, bạn có thể sẽ kỳ vọng cụ thể một loại bằng cấp hoặc mức độ giáo dục nhất định. Hãy hỏi bản thân mình xem những yếu tố đó có thực sự cần thiết không. Bạn có thể linh hoạt trong lĩnh vực này hay không, hay những kinh nghiệm của họ là đủ để thay thế?

Việc thiết lập tiêu chuẩn về tính cách còn khó khăn hơn. Những tính cách và khả năng nào đã tạo nên sự thành công của những nhân viên trước đó? Những điểm yếu nào khó có thể bù đắp và cải

thiện nhất? Hãy suy nghĩ về khả năng phân tích và sáng tạo, phong cách đưa ra quyết định, những kỹ năng giao tiếp giữa con người, và động lực. Những tính cách phù hợp không phải là tuyệt đối; chúng phụ thuộc vào những người còn lại trong đội ngũ và cách làm việc của họ. Cân nhắc việc theo dõi trong một cuộc họp đội ngũ, trong đó bạn có thể đi đến sự đồng thuận về một ứng viên lý tưởng.

Bước 3: Đánh giá môi trường: văn hóa đội ngũ

Một cách tự nhiên, bạn muốn tuyển dụng một ai đó có thể hòa hợp với đội ngũ – một người hài hước, hiểu quy định và hòa đồng với đội ngũ. Nhưng bạn cũng muốn một người có thể bù đắp vào những thiếu sót trong hành vi và năng lực của đội ngũ mình. Có thể tất cả các bạn đều là những người giải quyết vấn đề một cách sáng tạo, nhưng lại không có những thói quen giao tiếp mạnh mẽ. Hãy xem Chương 12, "Dẫn dắt đội ngũ" để có thêm thông tin về việc phát hiện sự thiếu sót năng lực và văn hóa của đội ngũ bạn.

Bước 4: Viết bản mô tả công việc

Một khi bạn đã nghiên cứu về ba nội dung này – trách nhiệm công việc, ứng viên lý tưởng và sự phù hợp văn hóa – bạn đã sẵn sàng để tạo ra bản mô tả công việc. Đây là bản thảo sơ lược về công việc, những nhiệm vụ cốt lõi, những mối quan hệ báo cáo, thời gian, và những phẩm chất được yêu cầu. Có được tất cả những thông tin này trong một bản mô tả súc tích sẽ giúp bạn có thể giải thích công việc với những ứng viên tiềm năng cũng như bất kỳ người tuyển dụng nào bạn nhờ cậy để tìm kiếm ứng viên cho mình.

Trong một vài trường hợp, tổ chức của bạn có thể yêu cầu một bản mô tả công việc khuôn mẫu hoặc tiêu chuẩn mà bạn có thể lấy làm mẫu. Nếu bạn tự viết bản mô tả từ một loạt thông tin lộn xộn, hãy đưa vào những thông tin sau đây:

- Chức danh công việc, phòng ban và tên tổ chức;
- Trách nhiệm và nhiệm vụ công việc;
- Quản lý tuyển dụng và quản lý báo cáo;
- Tóm tắt các nhiệm vụ, trách nhiệm và mục tiêu công việc;
- Thời gian, địa điểm và bất kỳ thông tin nào về chế độ đãi ngộ mà bạn có thể cung cấp;
- Những kinh nghiệm và trình độ cần thiết.

Bản mô tả công việc của bạn không được thể hiện sự phân biệt và phải tuân thủ theo tất cả những quy định pháp luật liên quan. Ví dụ, ở Mỹ, những yêu cầu công việc được viết ra cần phải liên hệ một cách rõ ràng đến việc hoàn thành công việc và không được phép giới hạn đối tượng tuyển dụng một cách không công bằng với những người dân tộc thiểu số, phụ nữ, người khuyết tật hoặc những tầng lớp được bảo hộ.

Nhiều trong số những nội dung này có thể cần được làm rõ với bộ phận nhân sự trước khi bạn chuyển sang giai đoạn tiếp theo: tuyển dụng.

Tuyển dụng nhân tài tầm cỡ thế giới

Bạn đã xác định được những năng lực và kinh nghiệm mà ứng viên cần cho vị trí tuyển dụng. Những thông tin đó sẽ giúp những người tuyển dụng, ứng viên nộp hồ sơ, và tất cả những ai liên quan đến quá trình tuyển dụng hiểu được: "Công việc này là gì?"

Mục đích của quá trình tuyển dụng là để tìm được một ứng viên sở hữu những đặc điểm bạn đã định nghĩa trước đó và thỏa mãn những yêu cầu được liệt kê trong bản mô tả công việc. Tuy nhiên, hãy chú ý về việc tập trung quá sâu vào bản mô tả (xem mục "Tuyển dụng ứng viên tiềm năng").

TUYỂN DỤNG ỨNG VIÊN TIỀM NĂNG

Để phát hiện những ứng viên tiềm năng lớn, Fernadez-Aráoz nhìn nhận năm đặc điểm sau:

- Động lực – một sự cam kết dữ dội để đạt được những mục tiêu không vì lợi ích bản thân.
- Sự ham học hỏi – một thiên hướng tìm kiếm những trải nghiệm, kiến thức mới, phản hồi ngay thẳng và một sự cởi mở với việc học hỏi và thay đổi.
- Nhận thức – khả năng tích lũy và tận dụng những thông tin để đưa ra những khả năng mới.
- Sự gắn kết – sở trường sử dụng cảm xúc và logic để truyền tải một tầm nhìn mang tính thuyết phục và kết nối với mọi người.
- Sự quyết tâm – khả năng tranh đấu vì những mục tiêu khó

khăn bất chấp thử thách và lật lại tình thế trong nghịch cảnh.

Nếu bạn coi trọng những phẩm chất bên trong này, bạn sẽ ưu tiên những ứng viên sở hữu những tài nguyên nội tại để thành công trong những môi trường khác lạ và thay đổi nhanh chóng.

Nguồn: Claudio Fernádez-Aráoz, Phát hiện nhân tài thế kỷ XXI, tạp chí HBR, tháng 6 năm 2014.

Bước 1: Chia sẻ thông tin

Tiếp cận những ứng viên đạt yêu cầu. Để làm được điều đó, hãy phát tán thông tin tuyển dụng qua nhiều kênh thông tin phù hợp nhất có thể. Làm việc với bộ phận nhân sự để đăng tải thông tin công việc trên các trang web tuyển dụng của công ty, cũng như với các công ty cung cấp dịch vụ tuyển dụng, các trang web tuyển dụng (thu hút càng nhiều đối tượng càng tốt), những cuộc hội thảo trong lĩnh vực, những xuất bản phẩm thương mại, và những hội chợ tuyển dụng. Đồng thời cũng nhận sự giới thiệu từ các đồng nghiệp.

Thông thường, những ứng viên xuất sắc nhất đến từ những mối quan hệ cá nhân, vì vậy hãy hỗ trợ bộ phận nhân sự bằng cách chia sẻ tin tuyển dụng qua mạng lưới xã hội của bạn. Đề nghị đồng nghiệp của bạn chia sẻ thông tin (hãy xem liệu công ty bạn có chế độ thưởng cho những nhân viên giới thiệu ứng viên thành công không).

Bước 2: Sàng lọc hồ sơ

Thư xin việc và sơ yếu lý lịch là lời giới thiệu đầu tiên của ứng viên đến bạn. Khi bạn có một số lượng lớn hồ sơ phải xem xét, quy trình hai vòng đánh giá sẽ giúp bạn hoàn thành nhiệm vụ này dễ dàng hơn. Trong vòng đánh giá đầu tiên, hãy loại bỏ những ứng viên không thỏa mãn những yêu cầu cơ bản của công việc. Trong vòng đánh giá thứ hai, hãy tìm kiếm những hồ sơ bao gồm:

- Những dấu hiệu của sự thành công và kết quả: ví dụ, một định hướng lợi nhuận, ổn định hoặc đà phát triển sự nghiệp.
- Sự tự tin và năng lực trong những môi trường phức tạp.
- Những kinh nghiệm và kỹ năng đa dạng.
- Sử dụng ngôn từ phù hợp với văn hóa trong tổ chức.

- Cách trình bày rõ ràng trên hồ sơ và thư xin việc.

Cũng hãy chú ý đến những dấu hiệu cảnh báo như:

- Một bản mô tả dài dòng về nền tảng giáo dục hoặc cá nhân so với kinh nghiệm làm việc.
- Những khoảng trống trong quá trình làm việc không thể giải thích.
- Xu hướng làm việc ngắn hạn, đặc biệt là sau khi ứng viên đã đi làm chính thức hơn một vài năm.
- Không có sự phát triển hoặc tiếp nối nghề nghiệp logic.
- Thiếu những kết quả và thành quả.

Mục tiêu của bạn ở đây là thu hẹp lại danh sách ứng viên, nhưng cũng đừng quá bó hẹp theo bản mô tả công việc. Sơ yếu lý lịch và thư xin việc của ứng viên có thể nói lên nhiều điều về kinh nghiệm và năng lực của họ hơn là khả năng phát triển. Vì vậy, hãy chú ý đến những ứng viên có thể không phù hợp hoàn toàn với những điều bạn cần, nhưng thể hiện được sự tiềm năng: một lá thư xin việc năng động, có bản sắc, hoặc bản sơ yếu lý lịch mô tả một quá trình sự nghiệp bất thường nhưng thú vị. Những yếu tố này có thể là dấu hiệu của một ứng viên có khả năng phản ứng một cách sáng tạo – và thành công – với một thị trường lao động không ổn định. Bạn có thể hỏi về những sự bất thường này trong cuộc phỏng vấn.

Bước 3: Thực hiện phỏng vấn

Hãy hỏi mỗi ứng viên những câu hỏi trọng tâm giống nhau, nhưng đừng quên đặt câu hỏi phù hợp với từng ứng viên. Để khơi gợi được sự khôn ngoan nhất từ ứng viên, hãy vạch ra một đường kẻ giữa phỏng vấn có cấu trúc và phỏng vấn không cấu trúc. Cuộc đối thoại nên được diễn ra theo ba phần:

- **Mở đầu.** Giai đoạn này nên kéo dài trong vòng 10% tổng thời gian phân bổ. Bạn muốn giúp ứng viên cảm thấy thoải mái để họ có thể trả lời những câu hỏi của bạn một cách cởi mở, vì vậy hãy bắt đầu đúng giờ và ứng xử một cách thân thiện. Giới thiệu về bản thân, giải thích về vai trò của bạn và đưa ra một số thông tin về bản thân: bạn đã bắt đầu làm việc ở công ty như thế nào, hoặc là bạn ấn tượng điều gì ở thư xin việc hay sơ yếu lý lịch của họ. Nếu có những người khác tham gia vào cuộc phỏng vấn, họ cũng nên giới thiệu bản thân. Không có vấn đề gì nếu bạn thừa nhận một số sự kỳ

cục trong hoàn cảnh lúc đó. Một chút hài hước có thể giúp ứng viên cảm thấy thoải mái hơn.

- **Phần chính.** Lên kế hoạch sử dụng 80% tổng thời gian phân bổ cho giai đoạn này. Ở đây, bạn bắt buộc phải thu thập thông tin có thể giúp mình đánh giá ứng viên cũng như "quảng cáo" về tổ chức của mình. Sử dụng những câu hỏi trọng tâm như một sự hướng dẫn, đi theo một chuỗi câu hỏi rõ ràng dựa trên sơ yếu lý lịch của ứng viên. Tìm ra những sự tương đồng với bản mô tả công việc của bạn, trực tiếp hỏi những chi tiết quan trọng và thăm dò những thước đo thành công hữu hình. Bạn nên hỏi hầu hết các câu hỏi và chú ý lắng nghe, khoảng 80% thời gian. Xét cho cùng, bạn sẽ không tìm hiểu được gì khi bạn nói. Hãy ghi chú những chi tiết cụ thể, không chỉ là những ấn tượng tổng thể của bạn. Chúng sẽ giúp bạn nhớ lại những dữ liệu quan trọng và đề xuất ứng viên bạn hài lòng nhất đến những người còn lại trong ban tuyển dụng. Hãy hỏi những người được phỏng vấn xem họ có bất kỳ câu hỏi nào không, đặc biệt là những câu hỏi có thể ảnh hưởng đến sự hiểu biết của họ về vị trí ứng tuyển hoặc quyết định tham gia vào giai đoạn tiếp theo của quá trình tuyển dụng.
- **Kết thúc.** Dành 10% còn lại của cuộc phỏng vấn để tổng kết lại cuộc đối thoại. Cảm ơn ứng viên đã đến tham dự, sau đó giải thích cho họ biết về cách thức và thời gian họ sẽ được thông báo về những cuộc phỏng vấn tiếp theo hoặc quyết định tuyển dụng. Chia sẻ một cách ngắn gọn về những điểm mạnh của tổ chức, tập trung đến những vấn đề mà bạn biết rằng sẽ có xu hướng ảnh hưởng đến quyết định của họ. Hãy hỏi xem họ có bất kỳ câu hỏi nào nữa không, rồi bắt tay và đi ra cùng với họ.

Sự thành công của bạn với mô hình này phụ thuộc vào việc bạn có đưa ra những câu hỏi tốt hay không. Trong quá trình hoặc ngay sau cuộc phỏng vấn, bạn hoặc người phụ trách tuyển dụng của bộ phận nhân sự nên hỏi ứng viên về đối tượng tham khảo. Khi bạn nói chuyện với những người này, cũng như bất kỳ người quản lý, đồng nghiệp, hoặc một cấp dưới nào khác có mối quan hệ với ứng viên, hãy xác minh những nội dung cơ bản mà ứng viên đã trả lời.

Bước 4: Đánh giá ứng viên

Đánh giá con người cho một vị trí công việc luôn là một hành động mang tính chủ quan. Họ thông minh đến nhường nào, có thật không? Liệu họ có thể hòa hợp với đội ngũ không? Họ thực sự

có động lực để thành công không, hay chỉ đang diễn kịch thôi? Trước khi bạn đưa ra quyết định dựa trên những ấn tượng của mình, hãy xác định rõ ràng về những thành kiến của bản thân có thể ảnh hưởng một cách không đúng đắn đến quyết định của mình. Tìm kiếm sự xác nhận bên ngoài từ những người tham khảo hoặc những thành viên trong ban tuyển dụng, và đi đến một quyết định dựa trên sự đánh giá chủ quan của bạn theo một cách khả thi tốt nhất. Điều đó có nghĩa là lựa chọn một ai đó bởi vì bạn nghĩ rằng họ thực sự có quyết tâm thành công, không phải là bởi vì bạn đã theo học cùng trường đại học hay bởi vì anh ấy vui vẻ hoặc dễ nói chuyện.

Để sắp xếp sự đánh giá của mình, hãy tạo ra một ma trận đưa ra quyết định giống như Bảng 14-1. Với mỗi phân nhóm, đánh giá ứng viên theo thang điểm từ 1 đến 5. trong đó điểm 5 có nghĩa là "xuất sắc". (Tốt nhất là bạn nên thực hiện công việc này ngay sau cuộc phỏng vấn; nếu không thể, hãy sử dụng bản ghi chú của mình). Sau đó, trong mục "Ghi chú", hãy viết ra những điều bạn thực sự cảm thấy ấn tượng mạnh về ứng viên này, điều gì khiến bạn bận tâm, điều gì khiến bạn phân vân hoặc có cảm giác bất thường, và cuối cùng, những thành kiến cá nhân nào có thể ảnh hưởng đến quan điểm của bạn. Đừng coi thường bước cuối cùng này. Thừa nhận thành kiến của mình là một phần quan trọng của bất kỳ quá trình đưa ra quyết định nào. Thực hiện điều đó không làm vô hiệu hóa sự đánh giá của bạn; nó giúp bạn kiểm tra và cuối cùng là bảo vệ cho giá trị quyết định của bạn.

Hãy hỏi những thành viên còn lại trong nhóm đưa ra quyết định để hoàn thành bảng biểu này. Với một điểm bắt đầu giống nhau, thông tin này sẽ giúp các thành viên củng cố ý kiến cá nhân của họ và giải quyết bất kỳ bất đồng nào vì lợi ích của tổ chức.

Cuối cùng, tất cả các bạn cùng phải trả lời câu hỏi: "Liệu chúng ta đã có đủ thông tin để đưa ra một quyết định đúng đắn chưa?" và "Liệu chúng ta có muốn con người này làm việc cho tổ chức không?" Nếu câu trả lời đều là có, xin chúc mừng! Đã đến lúc bạn đưa ra lời mời làm việc.

Bảng 14-1. Bản đánh giá ứng viên

Tên công việc:							
Thang điểm: 1 (kém) cho đến 5 (xuất sắc)							
Tên ứng viên	*Kỹ năng*	*Kinh nghiệm trước kia*	*Thành tựu trong công việc*	*Cá tính*	*Phù hợp văn hóa*	*Tiềm năng*	*Tổng*
	Ghi chú:						
	Thành kiến của tôi:						
	Ghi chú:						
	Thành kiến của tôi:						
	Ghi chú:						
	Thành kiến của tôi:						
Nguồn: Bộ công cụ cho nhà lãnh đạo, *tạp chí* HBR, *tháng 1 năm 2003.*							

Bước 5: Lời mời làm việc

Hãy chắc chắn rằng bạn hiểu rõ quy định của tổ chức về việc ai là người đưa ra quyết định tuyển dụng. Trong một số công ty, giám sát hoặc quản lý trực tiếp thực hiện công việc này; trong những công ty khác, đó là công việc của bộ phận nhân sự.

Lời mời làm việc thường được gửi đến trực tiếp hoặc qua điện thoại. Sau khi đưa ra một lời mời làm việc bằng lời nói, bạn cũng nên gửi đến một sự xác nhận bằng văn bản. Trong cả hai trường hợp, hãy gửi lời mời làm việc đến với một sự nhiệt huyết và thân tình, có thể bằng cách đề cập đến một điều gì đó tích cực mà bạn nhớ lại từ cuộc phỏng vấn. Dò hỏi thông tin ứng viên xem họ còn bất kỳ mối bận tâm nào, thời gian họ sẽ đưa ra quyết định, và những vị trí khác họ có thể đang cân nhắc.

Vì thư mời làm việc là một văn bản chính thức, vì vậy hãy chắc chắn rằng bạn sẽ tìm kiếm lời khuyên từ bộ phận nhân sự trước khi gửi đi. Đừng ngụ ý rằng lời mời làm việc là một hợp đồng lao động. Hãy bao gồm những thông tin quan trọng, ví dụ:

- Ngày bắt đầu làm việc;
- Chức danh công việc;
- Những trách nhiệm được kỳ vọng;

- Chế độ đãi ngộ;
- Tóm tắt chính sách phúc lợi;
- Giới hạn thời gian để phản hồi lời mời làm việc.

Nếu ứng viên chấp nhận lời mời làm việc, trách nhiệm của bạn với tư cách là một người quản lý nhân tài sẽ đi xa hơn những điều nói trên. Bây giờ bạn đã tuyển dụng nhân tài đó, bạn cần phải tìm cách làm giữ chân họ.

GIỮ CHÂN NHÂN VIÊN

Việc giữ chân những nhân viên tốt có vai trò quan trọng vì hai lý do cốt yếu. Thứ nhất, khi nhân viên rời đi, công ty sẽ mất đi những kiến thức và kỹ năng đã được tích lũy (thường là đắt giá) của họ. Khi nhân viên đó chuyển đến một công ty đối thủ, sự mất mát đó tăng lên gấp bội.

Tỷ lệ duy trì đội ngũ nhân viên thấp cũng dẫn đến tổ chức phải mất một khoản chi phí lớn trong khía cạnh tìm kiếm ứng viên. Bộ Lao động Hoa Kỳ ước tính rằng tổng chi phí biến động nhân sự chiếm 1/3 lương hằng năm của một nhân viên mới. Trong số những nhân viên giữ vai trò quản lý và chuyên viên, hoặc những người sở hữu bộ kỹ năng khó-có-thể-tích-lũy-được, tỷ lệ đó tăng lên đáng kể. Trong những thị trường mới nổi, theo như các nhà nghiên cứu, "nguồn cung ứng những quản lý có kinh nghiệm là hạn chế nhất, và sự thiếu hụt được dự đoán là sẽ tiếp diễn trong hai thập kỷ nữa." Việc duy trì đội ngũ nhân viên mạnh mẽ sẽ giúp các công ty lưu giữ được người tài trong một môi trường cạnh tranh.

Thấu hiểu lý do vì sao nhân viên đến hoặc đi có vai trò quan trọng đến việc thiết lập sự ổn định của đội ngũ bạn. Năm vấn đề có xu hướng tác động mạnh mẽ đến quyết định ở lại với tổ chức của nhân viên gồm:

Vấn đề 1: Sự tự hào và niềm tin vào tổ chức

Mọi người mong muốn được làm việc cho các công ty được quản-lý-chặt-chẽ với những nhiệm vụ mạnh mẽ và những lãnh đạo giàu kỹ năng, nhiều nguồn lực. Khi họ không tin tưởng khả năng lãnh đạo hoặc khi họ cảm thấy tổ chức đang lãng phí sức lực của mình, họ sẽ rời đi.

Điều cần làm:

Tìm kiếm những phương thức truyền tải khả năng lãnh đạo của công ty đến với đội ngũ của mình theo một cách tích cực, có dự tính, và kết nối công việc của đội ngũ bạn với nhiệm vụ tổng thể của tổ chức bằng mọi cơ hội có thể. Điều đó có thể có nghĩa là bao gồm một nội dung nghị trình vào mỗi cuộc họp, trong đó bạn thảo luận về cách làm thế nào để nội dung cuộc họp kết nối với nhiệm vụ của công ty và mục tiêu chiến lược của đội ngũ bạn.

Khuyến khích nhân viên của mình tham gia vào những sự kiện dành cho toàn thể công ty, trong đó họ có thể quan sát và nói chuyện về khả năng lãnh đạo của công ty và, nếu phù hợp, mời họ cùng tham dự những cuộc họp với ban quản lý cấp cao theo những nhóm nhỏ. Nếu những biến động trong tổ chức của bạn, ví dụ như sa thải hay kết quả làm việc tồi tệ trong quý, khiến niềm tin của nhân viên lung lay, hãy chủ động nói chuyện với đội ngũ về những điều tổ chức đang thực hiện để thay đổi tình thế. Hãy nêu bật những cơ hội mà khoảng thời gian biến động này mang đến cho mọi người.

Đồng thời hãy mời cấp trên của mình và những người khác đến thăm nơi làm việc của đội ngũ bạn một cách thân mật như đi ngang qua hay gặp mặt và chào hỏi. Sự tương tác như thế này có thể xây dựng niềm tin từ hai phía.

Vấn đề 2: Mối quan hệ với nhà quản lý

Mọi người mong muốn làm việc với một cấp trên được họ tôn trọng và hỗ trợ họ. Họ sẽ trở nên xa lánh công ty khi mối quan hệ này trở nên căng thẳng và rắc rối, và họ không nhìn thấy bất kỳ sự lựa chọn nào khác trong công ty.

Điều cần làm:

Mặc dù trách nhiệm của bạn là phải quản lý và xây dựng sự ảnh hưởng trong tổ chức của mình, trong con mắt của nhân viên bạn, mối quan hệ với bạn là quan trọng nhất. Nhân viên thường vô cùng nhạy cảm với việc liệu bạn có coi họ là những tài sản cần được quản lý để tạo ra những kết quả tốt đẹp nhất hay là những con người mà bạn thực sự quan tâm đến sự phát triển của họ; vì vậy đó là tầm quan trọng của những chiến lược trong Chương 3, “Trí tuệ cảm xúc” và Chương 11, “Phát triển nhân tài”.

Vấn đề 3: Công việc có ý nghĩa

Mọi người muốn được làm việc với những công ty cho phép họ khai phá sự hứng thú sâu thẳm trong họ. Cảm giác hài lòng và

được khuyến khích trong công việc sẽ giúp chúng ta làm việc hiệu quả hơn. Khi trách nhiệm chuyển thành những điều ít được ưu tiên hơn, họ sẽ tìm kiếm những cơ hội tốt hơn.

Điều cần làm:

Hãy thường xuyên nói chuyện với nhân viên về sự phù hợp vị trí của họ. Khi một sự thiếu phù hợp tổng quát ("Tôi vẫn luôn cảm thấy mình làm tốt nhất công việc của một người tư duy chiến lược, nhưng gần đây công việc của tôi đã chuyển đổi hầu hết sang việc triển khai"), đó là lúc cần phải sắp xếp lại công việc. Nếu tìm ra những yếu tố mang đến sự thỏa mãn và không thỏa mãn trong một công việc cụ thể, bạn có thể chia tách những nhiệm vụ không được chào đón và chuyển giao công việc đó sang cho những nhân viên coi trọng chúng. Nếu bạn không thể định dạng lại công việc đó một cách toàn diện, hãy cân nhắc những yếu tố có thể làm giảm bớt sự không hài lòng của nhân viên: sắp xếp điều chuyển công việc hoặc một nhiệm vụ đòi hỏi sự nỗ lực hết mình (xem mục "Những nhiệm vụ đòi hỏi sự nỗ lực hết mình" trong Chương 11), bổ sung nhiều công việc có tính lặp lại, hoặc gắn kết những nhân viên bị cô lập vào các dự án của nhóm. Nếu công việc liên quan đến những nhiệm vụ thực sự phiền phức, hãy cân nhắc loại bỏ hoặc thuê ngoài thực hiện. Trên thực tế, chi phí thuê ngoài thậm chí có thể thấp hơn chi phí biến động nhân sự.

Vấn đề 4: Sự cân bằng công việc-cuộc sống

Mọi người muốn được làm việc trong một môi trường không lấy đi những điều ý nghĩa khác trong cuộc sống của họ – gia đình, cộng đồng, những hoạt động khác. Họ sẽ tìm kiếm một bến đỗ khác nếu công việc hiện tại tách họ ra khỏi những tiêu chuẩn đó, hoặc khi chúng gây ra những gánh nặng tinh thần không thể chịu đựng nổi.

Điều cần làm:

Nhiều loại hình công việc ẩn chứa những khoảng thời gian khó nhọc, khi mà sự cân bằng công việc-cuộc sống trở thành một điều khó khăn. Khi bạn huấn luyện đội ngũ của mình, hãy chia sẻ với họ về những kỹ thuật trong Chương 7, "Năng suất cá nhân". Đảm bảo rằng nhân viên của bạn hiểu được những sự ưu tiên trong công việc đang khiến cuộc sống của họ trở nên khó khăn tại thời điểm này. Trên tất cả, hãy ghi nhận sự hy sinh của họ. Thái độ phủ nhận kiểu "Đây chính là cách chúng ta làm việc" sẽ khiến nhân viên xa lánh bạn khi cuộc sống gia đình của họ rơi vào khủng

hoảng. Bạn cũng nên thử nghiệm những phương thức mới để hoàn thành công việc, ví dụ như làm việc từ xa hay giờ làm việc linh hoạt.

Ngoài những giai đoạn nước rút này, hãy thiết lập một tinh thần chung để chuẩn hóa cuộc sống đủ đầy bên ngoài công việc. Khuyến khích mọi người nói chuyện về hoạt động cuối tuần của họ, kế hoạch kỳ nghỉ, tình hình con cái và những sở thích mới thu hút sự chú ý của họ. Hãy thể hiện rõ rằng bạn đồng thuận với ranh giới lành mạnh giữa cuộc sống-công việc, và bạn không coi đó là một sự đe dọa tới sự tận tâm của đội ngũ.

Vấn đề 5: Chế độ đãi ngộ công bằng

Mọi người muốn được làm việc trong những công ty chi trả một cách công bằng cho công sức lao động của họ. Điều này không chỉ bao gồm mức lương và phúc lợi cạnh tranh, mà cả những sự đãi ngộ vô hình dưới hình thức những cơ hội được học hỏi, phát triển và thành công.

Điều cần làm:

Đây là một vấn đề phức tạp, cần xử lý khéo léo. Một mặt, nếu những nhân viên tài năng cảm thấy mình bị đánh giá thấp, họ sẽ rời đi. Kể cả những nhân viên sở hữu động lực nội tại mạnh mẽ cũng nhìn nhận sự đối đãi như một dấu hiệu thể hiện sự coi trọng của tổ chức với sự đóng góp và năng lực của mình. Tuy nhiên, chế độ đãi ngộ không phải là một động lực hoàn toàn đáng tin tưởng. Nhiều năm trước, Frederick Herzberg, người đặt nền móng cho những nghiên cứu về động lực, đã phát hiện ra rằng sự tăng lương chỉ tạm thời mang đến sự cải thiện kết quả làm việc; các nghiên cứu khác củng cố rằng việc trả lương cao hơn không phải là một công cụ giữ chân nhân tài hiệu quả.

Vậy bạn nên làm gì? Claudio Fernández-Aráoz (tư vấn cấp cao tại công ty tìm kiếm tài năng lãnh đạo toàn cầu Egon Zehnder), Boris Groysberg (giáo sư Trường Kinh doanh Harvard), và Nitin Nohria (hiệu trưởng Trường Kinh doanh Harvard) đã hợp tác trong một dự án phân tích về cách các công ty đánh giá và quản lý những ngôi sao đang lên của họ như thế nào, và quan trọng nhất là họ đề xuất việc trả một mức lương công bằng và phù hợp với thị trường. Bất kỳ khoản tiền nào bạn tiết kiệm được từ mức lương thấp hơn mặt bằng chung, bạn sẽ mất đi bởi cái giá của sự chán nản và chi phí biến động nhân sự. Nhưng cũng đừng đi quá ranh giới. Kể cả nếu bạn có thể sắp xếp những sự khích lệ tài chính "vượt mức",

chúng có thể mang lại kết quả ngược với sự mong đợi. “Trong khi công ty cần trả lương tốt để thu hút và giữ chân những nhân tài tiềm năng, họ cũng nên cẩn thận không làm thái quá, bởi vì đó cũng là cách xóa bỏ động lực của những nhân viên không được đánh giá là tiềm năng, những người cảm thấy rằng mình không được trả công xứng đáng.”

Với bất kỳ cá nhân nào trong đội ngũ của bạn, vấn đề này có thể gây tác động lớn hơn những vấn đề khác. Khi bạn làm việc với các thành viên, hãy xác định xem những nguồn động lực nào có ảnh hưởng lớn nhất tới mỗi người, để bạn có thể phát triển chiến lược duy trì nhân sự phù hợp với nhu cầu của họ.

ĐỘNG LỰC VÀ SỰ GẮN KẾT

Trong phần trước, bạn đã cân nhắc việc duy trì nhân sự từ quan điểm chiến lược: “Những điểm áp lực quan trọng nhất đến từ đâu? Tôi có thể làm gì để khiến những công việc này trở thành sự ưu tiên trong công ty?” Tất cả những mối quan tâm được liệt kê phía trên, từ niềm tự hào tổ chức cho đến sự đãi ngộ công bằng, là những biểu hiện khác nhau của một vấn đề cơ bản: động lực của nhân viên.

Điều gì khiến nhân viên mong muốn trở thành một phần của đội ngũ? Điều gì khiến họ muốn làm những điều mà bạn yêu cầu bằng khả năng tốt nhất của mình? Những câu hỏi này dường như quá cơ bản, đến mức bạn dễ dàng hình dung rằng chúng không có những câu trả lời thực sự. Thực ra là có. Hàng thập kỷ nghiên cứu (bắt đầu với Herzberg, đã được nhắc đến phía trên) đã mang đến cho chúng ta một bức tranh nhất quán về những điều thực sự gắn kết con người với công việc của họ: một việc làm thú vị, nhiều thử thách; cơ hội thành công và phát triển đến những vị trí cao hơn.

Nghiên cứu gần đây của Teresa Amabile, giáo sự Trường Kinh doanh Harvard và cộng sự Steven Kramer đã củng cố quan điểm này. Amabile và Kramer đã nghiên cứu về cách làm thế nào để chèo lái những công việc cải tiến trong tổ chức và phát hiện ra rằng “trong số tất cả những điều có thể thúc đẩy cảm xúc, động lực và nhận thức trong một ngày làm việc, chỉ có một điều quan trọng nhất là tạo ra tiến bộ trong nhữngcông việc có ý nghĩa. Càng thường xuyên trải nghiệm cảm giác tiến bộ đó, con người càng có xu hướng trở nên năng suất và sáng tạo.” Hai nhà nghiên cứu gọi đây là nguyên lý tiến bộ và khuyến khích những nhà quản lý cung cấp “những chất xúc tác” để giúp mọi người cảm thấy rằng họ đang phát triển từng ngày, ví dụ, bằng cách đặt ra những mục tiêu

rõ ràng, có thể đạt được trong ngắn hạn và mang đến sự tự chủ cho các thành viên khi họ theo đuổi những mục tiêu đó, thể hiện sự tôn trọng với các thành viên, và những điều tương tự.

Lời khuyên nguyên bản của Herzberg bao gồm bảy chiến lược để duy trì động lực của nhân viên (xem Bảng 14-2).

BẢNG 14-2. Nguyên lý gia tăng ý nghĩa công việc của các nhân viên

Nguyên lý	*Động lực liên quan*
Loại bỏ một vài sự kiểm soát trong khi vẫn duy trì sự trách nhiệm. Ví dụ, hạn chế số lần nhân viên trình lên bạn một quyết định để ký. Thay vào đó, hãy sắp xếp một cuộc họp đứng, tại đó họ có thể cập nhật công việc của họ và bạn có thể đưa ra sự chỉ dẫn.	Trách nhiệm và thành quả của bản thân
Tăng cường trách nhiệm của từng cá nhân với công việc của họ. Ví dụ, đính kèm những mục tiêu rõ ràng cho những nhiệm vụ cụ thể và yêu cầu họ báo cáo cho bạn về tiến độ hoàn thành mục tiêu đó.	Trách nhiệm và sự ghi nhận
Phân công cho mỗi người một công việc cụ thể (theo từng bộ phận, lĩnh vực và những điều tương tự). Ví dụ, phân công nhân viên bán hàng chịu trách nhiệm về những khu vực địa lý và phân khúc khách hàng khác nhau.	Trách nhiệm, thành quả của bản thân và sự ghi nhận
Phân bổ thêm quyền hạn cho nhân viên trong những hoạt động của họ; sự tự do công việc. Ví dụ, đề xuất nhân viên tái thiết kế một quy trình làm việc mà họ cho rằng có thể cải thiện	Trách nhiệm, thành quả của bản thân và sự ghi nhận
Thực hiện những báo cáo định kỳ trực tiếp với thành viên đội ngũ. Ví dụ, triệu tập một cuộc họp đội ngũ để thảo luận về kết quả trong quý, chia sẻ thành công và thảo luận về những mục tiêu trong quý tiếp theo.	Sự ghi nhận nội bộ
Giới thiệu những nhiệm vụ khó khăn hơn mà trước đây chưa bao giờ được giải quyết. Ví dụ, ủy thác những nhiệm vụ chọn lọc hoặc tạo ra một nhiệm vụ đòi hỏi sự nỗ lực hết mình.	Phát triển và học hỏi
Phân công những nhiệm vụ cụ thể hoặc đặc biệt cho các cá nhân, tạo cơ hội cho họ trở thành những chuyên gia. Ví dụ, yêu cầu nhân viên nghiên cứu một vấn đề trong đội ngũ của bạn, có thể là điều gì đó phù hợp với công việc của họ hoặc những kinh nghiệm trong quá khứ, và đưa ra những đề xuất hành động.	Trách nhiệm, sự phát triển và sự thăng tiến

Nguồn: Frederick Herzberg, Làm thế nào để khích lệ nhân viên của bạn?, *tạp chí* HBR, *tháng 1 năm 2003.*

Là nhà quản lý, bạn phải liên tục cân bằng nhu cầu và tham vọng của cá nhân và của công ty. Dù có tuyển dụng một nhân viên mới hay nỗ lực tái gắn kết những nhân viên không thỏa mãn với công việc, bạn cần phải thấu hiểu và tối đa hóa giá trị mà họ mang đến

cho đội ngũ của mình. Tuy nhiên, bạn cũng cần phải duy trì niềm hứng thú của họ – làm thế nào để tạo động lực, khen thưởng, phát triển và ủng hộ họ một cách tốt nhất. Không được đặt địa vị của một người cao hơn người khác; thay vào đó, họ đang trong mối quan hệ cộng sinh. Công ty phụ thuộc vào những nhân viên hài lòng và tận tụy với công việc để thành công; nhân viên phụ thuộc vào sự lãnh đạo chiến lược để đạt được niềm hạnh phúc và cảm giác tiến bộ của bản thân.

Trong phần này, bạn đã học được cách suy nghĩ về nhân viên. Trong Phần 5. "Quản trị công việc kinh doanh", bạn sẽ học cách suy nghĩ về công việc kinh doanh.

TÓM TẮT

- Vai trò của bạn với tư cách một nhà quản lý là mang đến cho tổ chức những nhân tài xuất sắc, tiềm năng nhất.
- Trước khi có thể tuyển dụng với một kết quả tốt, bạn cần biết được mình tuyển dụng để làm gì.
- Thay vì chỉ bổ sung nhân lực vào vị trí còn trống, hãy cân nhắc xem bạn muốn đội ngũ của mình phát triển như thế nào. Bạn đang tìm kiếm những năng lực mới nào?
- Khi bạn tuyển dụng ứng viên, đừng quá tập trung trong phạm vi bản mô tả công việc. Hãy tìm kiếm một ứng viên có khả năng phát triển, có thể giữ vai trò quan trọng hơn trong tương lai.
- Hãy giữ chân những nhân tài có tầm quan trọng với tổ chức bởi vì chi phí biến động nhân sự bằng khoảng một phần ba lương của một nhân viên.
- Hiểu được động lực khiến một nhân viên gắn bó với tổ chức có thể giúp bạn tạo động lực cho nhân viên của mình.

HÀNH ĐỘNG

Để xác định vị trí bạn đang tuyển dụng:

- Sử dụng bản mô tả công việc hiện tại và nói chuyện với người chịu trách nhiệm, đồng nghiệp của họ và thậm chí là cấp trên của bạn để định nghĩa những nhiệm vụ và trách nhiệm cơ bản liên quan đến vị trí mà bạn sẽ tuyển dụng.
- Liệt kê những đặc điểm cá nhân và chuyên môn mà ứng viên tiềm năng của bạn cần sở hữu. Nói chuyện với đội ngũ của mình và xem xét kết quả làm việc của nhân viên cũ để

tìm ra những phẩm chất quan trọng nhất.

- Tổng hợp tất cả những thông tin này thành một bản mô tả công việc và được thực hiện bởi bộ phận nhân sự.

Để tuyển dụng nhân tài:

- Khi bạn bắt đầu tìm kiếm, hãy chia sẻ thông tin tuyển dụng với mọi người và những mạng lưới có nhiều khả năng cung cấp các ứng viên chất lượng cao.
- Trong cuộc phỏng vấn, hãy lắng nghe nhiều hơn là nói chuyện. Hãy đặt ra những câu hỏi cho phép bạn hiểu được mọi khía cạnh trong quan điểm chuyên môn của ứng viên.
- Hãy đánh giá ứng viên theo một cách chuẩn hóa để bạn có thể phát hiện những thành kiến của mình.
- Tìm kiếm những đối tượng được ủy quyền chính thức trong công ty (ví dụ như trưởng phòng nhân sự, giám đốc cấp cao, CEO) để đưa ra lời mời làm việc chính thức, gửi lời mời làm việc qua điện thoại hoặc trực tiếp, và tiếp tục với một thư mời làm việc.

Để giữ chân nhân viên

- Xây dựng sự kết nối giữa đội ngũ và ban lãnh đạo của công ty, dù điều đó có nghĩa là nói chuyện về tầm nhìn và những hoạt động của ban lãnh đạo hay là sắp xếp những cuộc họp trực tiếp.
- Chủ động thiết kế lại công việc khi nó không còn hiệu quả.
- Chủ động thử thách các thành viên thông qua những khoảng thời gian khó khăn kéo dài liên tục trong sự cân bằng công việc-cuộc sống, khuyến khích họ tìm kiếm những sự hài lòng bên ngoài công việc.
- Trả lương cho nhân viên một cách công bằng, nhưng đừng kỳ vọng rằng tiền bạc có thể bù đắp cho những sự không hài lòng cơ bản khác.

Để tạo động lực cho nhân viên

- Khởi xướng những cuộc thảo luận thân mật theo hình thức 1-1 hoặc theo một nhóm những người giữ vai trò giống nhau. Hãy hỏi họ xem "Bạn cảm thấy hứng thú và được thử thách trong công việc như thế nào ngay tại thời điểm này? Bạn nghĩ rằng mình đang thực sự phát triển trong lĩnh vực nào của công việc? Còn lĩnh vực nào thì có vẻ trì trệ?"

- Xem xét sự phân bổ nhiệm vụ và trách nhiệm tổng quát trong toàn bộ đội ngũ. Bạn có thể điều chỉnh những công việc này như thế nào để giúp mỗi cá nhân trong đội ngũ được tích thêm kinh nghiệm hoặc gia tăng cảm giác làm chủ của họ?
- Tích cực truyền đạt về những kế hoạch thay đổi. Khi những sự ưu tiên dịch chuyển, hạn chót thay đổi hoặc nhiệm vụ bị cắt giảm, hãy nói chuyện với nhân viên một cách cởi mở về lý do và tác động của sự thay đổi đối với họ. Nhấn mạnh giá trị công việc họ đã hoàn thành và giải thích về việc những giá trị đó sẽ được phát triển như thế nào trong cơ chế mới.

PHẦN 5

QUẢN TRỊ CÔNG VIỆC KINH DOANH

15

Chiến lược: sách nhập môn

Là nhà quản lý, bạn cần tập trung vào việc giúp cho đội ngũ của mình vận hành hiệu quả nhất có thể – làm việc đúng. Nhưng với vai trò là nhà lãnh đạo, bạn có thêm một nhiệm vụ khác: làm đúng việc. Điều đó có nghĩa là đưa ra những quyết định chiến lược về việc đội ngũ của bạn nên cống hiến như thế nào cho sự thành công toàn diện của tổ chức.

Để tối đa hóa sự cống hiến của đội ngũ, bạn phải thống nhất công việc của họ với chiến lược của công ty. Khi nhân viên của bạn thấy rằng họ thực sự có thể chèo lái sự thay đổi, niềm tin của họ đối với sự lãnh đạo của bạn và sự cam kết của họ đối với những quyết định của bạn sẽ trở nên sâu sắc hơn. Và sự tin tưởng này sẽ giúp đẩy mạnh kết quả làm việc trong tương lai.

Trong Chương 4, "Định vị bản thân để thành công", chúng ta đã thảo luận về cách bạn có thể bắt đầu để thống nhất công việc của bản thân và đội ngũ với chiến lược và mục tiêu của tổ chức. Trong chương này, chúng ta sẽ khám phá vai trò của bạn trong chiến lược của tổ chức, chiến lược là gì, làm thế nào để xây dựng chiến lược và làm thế nào để dẫn dắt đội ngũ bạn đi qua sự thay đổi kế tiếp.

VAI TRÒ CỦA BẠN TRONG CHIẾN LƯỢC CỦA TỔ CHỨC

Nếu bạn là một người quản lý mới nhận nhiệm vụ hoặc đang là quản lý tầm trung, việc xây dựng chiến lược có thể không phải một phần công việc của bạn, nhưng đó sẽ là công việc của bạn khi bạn thăng tiến đến những vị trí cao hơn trong tổ chức. Vì vậy, không bao giờ là quá sớm để bắt đầu suy nghĩ một cách chiến lược về công việc kinh doanh. Hằng ngày, bạn đều đưa ra quyết định – những sự lựa chọn có lợi hoặc có hại cho tổ chức của mình, phụ

thuộc vào mức độ thống nhất của chúng với chiến lược tổng quát. Để tạo ra những kết quả tốt nhất cho tổ chức của mình, bạn cần phải cân nhắc hệ quả của từng hành động. Nói cách khác, bạn cần phải suy nghĩ "một cách chiến lược".

Ví dụ, khi phân tích một quy trình kinh doanh, phần trong bạn quan tâm đến việc "làm đúng" sẽ yêu cầu bạn xem xét việc làm thế nào để cải thiện chi phí và sự hiệu quả về mặt thời gian, hoặc chất lượng của sản phẩm. Nhưng là một người tư duy chiến lược, bạn cũng sẽ tự hỏi bản thân mình: Chúng ta thậm chí có nên thực hiện quy trình này không? Nó có vai trò quan trọng nhiều hơn hay ít hơn đến những mục tiêu của công ty so với một quy trình mới mà bạn muốn giới thiệu? Khi bạn đặt ra những câu hỏi yêu cầu khả năng suy luận ở mức độ cao hơn và thách thức những sự giả định, bạn sẽ đưa ra những quyết định dài hạn sáng suốt hơn. Và đội ngũ của bạn sẽ mang đến những sự cống hiến ý nghĩa có ảnh hưởng lớn lao hơn cho tổ chức.

Khi bạn càng thăng tiến đến những vị trí cao hơn, sự thấu hiểu chiến lược càng trở nên quan trọng hơn. Khi bạn đảm nhận nhiều trách nhiệm hơn, bạn được kỳ vọng sẽ định hướng cho đội ngũ của mình theo con đường được tạo dựng từ những lợi thế cạnh tranh đặc biệt của tổ chức, và để thiết lập những kế hoạch giúp xây dựng lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ hơn nữa cho công ty. Bạn có thể xây dựng những sức mạnh này từ bây giờ bằng cách tìm hiểu xem chiến lược là gì và làm thế nào để phát triển nó. Sự tinh thông của bạn trong những chủ đề này sẽ giúp bạn tỏa sáng trong tương lai.

CHIẾN LƯỢC LÀ GÌ?

Bruce Henderson, người sáng lập Tập đoàn Tư vấn Boston, đã viết: "Chiến lược là sự tìm kiếm có chủ đích một kế hoạch hành động giúp phát triển và tăng cường lợi thế cạnh tranh của công ty." Ông còn cho rằng: "Lợi thế cạnh tranh được tìm thấy từ những sự khác biệt – những sự khác biệt giữa bạn và đối thủ là nền tảng lợi thế của bạn." Henderson tin rằng không có hai đối thủ nào có thể cùng tồn tại nếu họ tìm kiếm cách thức kinh doanh giống nhau. Họ bắt buộc phải tạo ra sự khác biệt cho chính mình để tồn tại.

Ví dụ, hai cửa hàng kinh doanh thời trang nam trong cùng một tòa nhà – một cửa hàng mang phong cách trang trọng và một cửa hàng chuyên về trang phục thường ngày – có thể cùng phát triển. Nhưng nếu cả hai cửa hàng cùng kinh doanh những mặt hàng giống nhau dưới cùng những điều kiện giống nhau, một trong hai

sẽ thất bại. Hơn nữa, cửa hàng nào có thể tạo ra sự khác biệt về giá cả, sự lựa chọn sản phẩm hoặc không gian thì sẽ tồn tại. Giáo sư Trường Kinh doanh Harvard, Michael Porter, với các công trình nghiên cứu đã tạo cảm hứng cho những nhà chiến lược doanh nghiệp hiện đại, đồng ý rằng: "Chiến lược cạnh tranh chính là tạo ra sự khác biệt. Nó có nghĩa là chủ đích lựa chọn một bộ những hoạt động để mang đến một sự kết hợp độc đáo những giá trị." Hãy xem xét những ví dụ dưới đây:

- Hãng hàng không Southwest Airlines đã trở thành hãng hàng không có lợi nhuận cao nhất Bắc Mỹ không phải bằng cách sao chép đối thủ của mình. Họ đã tạo nên sự khác biệt với một chiến lược giá rẻ, lịch bay thường xuyên, dịch vụ điểm-nối-điểm và dịch vụ khiến khách hàng hài lòng.
- Chiến lược của Toyota trong việc phát triển mẫu xe lai động cơ Prius là để tạo ra lợi thế cạnh tranh trong hai phân khúc khách hàng quan trọng: các khách hàng mong muốn một chiếc xe thân thiện với môi trường cùng chi phí vận hành thấp; và các khách hàng kỳ vọng vào những điều mới mẻ nhất trong kỹ thuật tự động. Công ty cũng hy vọng rằng sự học hỏi gắn liền với dòng xe Prius sẽ tạo ra bước đi tiên phong trong công nghệ cùng một tiềm năng lớn lao trong tương lai.

Chiến lược có thể tập trung vào chi phí thấp, sự khác biệt kỹ thuật hoặc đối tượng. Porter cũng đưa ra luận điểm rằng bạn có thể nghĩ về chúng trên phương diện định vị chiến lược, "thể hiện những hoạt động khác biệt với đối thủ hoặc thể hiện những hoạt động tương tự theo những cách *khác biệt.*" Những sự định vị này đến từ ba nguồn, đôi khi có sự chồng chéo:

- **Định vị dựa trên nhu cầu.** Những công ty đi theo phương pháp tiếp cận này nhắm đến mục đích phục vụ toàn bộ hoặc hầu hết nhu cầu của một nhóm khách hàng đồng nhất. Những khách hàng này có thể nhạy cảm với giá cả, yêu cầu mức độ chú ý và dịch vụ cá nhân cao, hoặc có thể mong muốn những sản phẩm hay dịch vụ được thiết kế đặc biệt theo nhu cầu của họ. Trọng tâm của mục tiêu là những khách hàng chú trọng về dấu ấn hình ảnh là một ví dụ của hình thức định vị này.
- **Định vị dựa trên sự đa dạng.** Ở đây, công ty chọn lựa một tập con nhỏ hẹp của những sự lựa chọn sản phẩm/dịch vụ từ một nhóm rộng hơn trong lĩnh vực. Công ty đó có thể thành công với chiến lược này nếu cung cấp nhanh hơn, tốt

hơn hoặc chi phí rẻ hơn so với đối thủ. Quyết định trong quá khứ của Walmart về việc không lưu trữ những hàng hóa có giá trị cao như đồ gia dụng và đồ điện tử là một ví dụ của hình thức định vị này.

- **Định vị dựa trên sự tiếp cận.** Một vài chiến lược có thể được xây dựng dựa trên sự tiếp cận với khách hàng. Ví dụ, một chuỗi cửa hàng bán đồ giảm giá có thể lựa chọn những vị trí cho cửa hàng của mình tập trung vào các khu vực thu nhập thấp. Điều này làm giảm đi sự cạnh tranh từ những trung tâm mua sắm ở ngoại ô và tạo ra sự tiếp cận dễ dàng cho mục tiêu thị trường là những người mua sắm có thu nhập thấp, nhiều người trong số họ không có ô tô. Quyết định đặt cửa hàng tại những khu vực thành thị của mục tiêu là một ví dụ của hình thức định vị này.

Chỉ tạo ra sự khác biệt tất nhiên sẽ không giúp việc kinh doanh của bạn tồn tại và phát triển. Chiến lược của bạn buộc phải mang đến giá trị. Và khách hàng định nghĩa giá trị theo những cách khác nhau: chi phí thấp, sự thuận tiện hơn, sự tin tưởng lớn hơn, sự giao hàng nhanh chóng, tính thẩm mỹ, dễ dàng sử dụng. Danh sách những giá trị làm hài lòng khách hàng vô cùng dài. Khi bạn đánh giá chiến lược của công ty để đạt được lợi thế cạnh tranh, hãy tự đặt ra những câu hỏi dưới đây:

- Liệu chúng ta tạo ra sự khác biệt cho mình dựa trên nhu cầu, sự đa dạng hay sự tiếp cận?
- Sự định vị của chúng ta thu hút khách hàng từ phía đối thủ như thế nào? Sự định vị của chúng ta thu hút thêm những khách hàng mới như thế nào?
- Chiến lược của chúng ta mang lại lợi ích gì? Nó có cung cấp được những lợi ích đó không?
- Những lợi ích hữu hình nào mà chiến lược này mang đến cho công ty của chúng ta?

Thấu hiểu phương pháp tiếp cận của công ty sẽ giúp mài giũa khả năng tư duy chiến lược của bạn. Và nó cũng sẽ cho phép bạn xây dựng chiến lược cho chính đội ngũ của mình ngay từ ban đầu.

PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC

Nếu bạn chưa có nhiều kinh nghiệm về phát triển chiến lược, hãy hiểu rằng hầu hết những nhà quản lý cũng đang ở trong tình trạng tương tự. Đó là bởi đây không phải là hoạt động thường ngày của họ. “Các quản lý cấp cao mài giũa năng lực quản trị của

mình bằng cách giải quyết vấn đề rất nhiều lần," giáo sư Trường Kinh doanh Harvard, Clayton Christensen, nói. "Tuy nhiên, việc thay đổi chiến lược thường không phải là một nhiệm vụ mà các nhà quản lý thực hiện lặp đi lặp lại. Sau khi các công ty đã tìm ra một chiến lược hiệu quả, họ muốn sử dụng nó chứ không phải là thay đổi nó. Kết quả là hầu hết các nhà quản lý không phát triển được năng lực tư duy chiến lược."

Dù đang tái thiết mô hình kinh doanh của đội ngũ hay xây dựng một đơn vị kinh doanh mới, bạn vẫn cần phân tích môi trường ngoại tại liên quan đến nguồn lực nội tại của công ty. Đó là điều cơ bản của việc xây dựng chiến lược: tìm kiếm các mối liên kết đặc biệt giữa những cơ hội và nguy cơ hiển hiện trong công việc kinh doanh và năng lực phản ứng cụ thể của mình.

Thứ tự bạn thực hiện công việc phân tích này là rất quan trọng. Nó sẽ mang lại kết quả tốt nhất khi bạn bắt đầu với việc phát hiện ra một vấn đề trong thị trường, rồi tìm kiếm giải pháp từ trong công ty của mình. Quy trình phân tích hiếm khi thành công theo hướng ngược lại: sáng kiến chiến lược không xuất phát từ nhu cầu kinh doanh thực tế có xu hướng khiến bạn trở nên ít cạnh tranh hơn.

Qua một vài thập kỷ gần đây, một vài kết cấu khung cho việc xây dựng chiến lược đã xuất hiện, thông qua nghiên cứu của Porter và những nhà nghiên cứu khác; xem nội dung tóm tắt về những sự phát triển chính trong mục "Định vị những trường phái tư duy chiến lược" ở phần cuối chương này. Những bước tiếp theo là phác thảo tổng quát quy trình này, những nội dung mà bạn có thể cống hiến cho chiến lược của công ty, cũng như đảm bảo kế hoạch của đội ngũ được xây dựng bài bản.

Bước 1: Tìm kiếm những cơ hội và nguy cơ từ bên ngoài

Luôn có những mối đe dọa tồn tại trong môi trường bên ngoài tổ chức: các đối thủ mới, những thay đổi nhân khẩu, các nhà cung cấp ngừng hoạt động với bạn, những sản phẩm thay thế có thể phá hủy công việc kinh doanh của bạn, và các xu hướng kinh tế vĩ mô có khả năng làm suy giảm nguồn khách hàng của bạn. Những cơ hội cũng ẩn nấp trong một nền công nghệ với những cải tiến mới mẻ, một thị trường chưa được khai thác, và những điều tương tự.

Hãy đào sâu sự hiểu biết của bạn về thực tế này bằng cách thu thập quan điểm của các khách hàng, nhà cung cấp và chuyên gia

trong lĩnh vực mà bạn có thể tương tác. Đối thoại với mọi người trong tổ chức để phát hiện ra những nguy cơ và cơ hội hiện tại. Một vài công ty (đặc biệt là trong lĩnh vực công nghệ) đã thành lập những nhóm nhà khoa học và kỹ sư để nghiên cứu thị trường, đối thủ và những sự phát triển kỹ thuật. Công việc của họ là tìm kiếm bất kỳ điều gì có thể đe dọa công việc kinh doanh hiện tại hoặc chỉ ra những định hướng mới mà họ nên theo đuổi. Hãy tham gia vào công việc này nếu có thể.

Dù bạn đang cống hiến trực tiếp đến sự phát triển chiến lược của công ty hay chỉ đơn giản là nỗ lực am hiểu môi trường mà bạn đang làm việc, thì hãy xem xét những câu hỏi dưới đây:

- Môi trường kinh tế mà chúng ta đang vận hành là gì? Nó đang thay đổi như thế nào?
- Khách hàng mong muốn/kỳ vọng gì từ chúng ta trong 5-10 năm tới? Thế giới khi đó sẽ thay đổi như thế nào?
- Những mối đe dọa chính mà chúng ta đang phải đối mặt hoặc có khả năng phải đối mặt là gì? Đối thủ của chúng ta đang xoay sở để thích nghi với những khía cạnh nào của môi trường hiện tại?
- Những cơ hội nào đang hiện diện trước chúng ta? Có những rủi ro nào đi kèm với những cơ hội đó?

Bước 2: Xem xét các nguồn lực, năng lực bên trong công ty

Những nguồn lực và năng lực nội tại sẽ hỗ trợ hoặc cản trở chiến lược của công ty bạn, đặc biệt là với một công ty lớn với rất nhiều nhân viên và tài sản cố định. Và đúng như vậy. Chiến lược tấn công một thị trường chưa được khai thác trong lĩnh vực điện tử có thể sẽ không khả thi nếu công ty thiếu đi vốn tài chính và năng lực con người để thành công. Tương tự, một chiến lược yêu cầu những ý tưởng kinh doanh mới mẻ từ phía nhân viên có thể sẽ không mang lại kết quả nếu cách thức quản trị của công ty bạn coi trọng thời gian làm việc của nhân viên hơn là kết quả làm việc cá nhân.

Những năng lực nội tại này – đặc biệt là năng lực con người – có ảnh hưởng lớn lao, nhưng các nhà chiến lược thường không chú ý tới. Dù mức độ tham gia của bạn vào quá trình phát triển chiến lược của tổ chức là nhiều hay ít, hãy xem xét những câu hỏi như:

- Năng lực của chúng ta với tư cách là một tổ chức hoặc một đội ngũ là gì? Những năng lực này mang lại cho chúng ta lợi

thế gì so với đối thủ?

- Những nguồn lực nào hỗ trợ hoặc hạn chế hành động của bạn?
- Hoạt động quản lý lao động của bạn khuyến khích những thái độ và hành vi nào?
- Nguồn nhân lực của chúng ta làm tốt điều gì, và đang xoay sở để đạt được điều gì?
- Chúng ta phải hy sinh những gì để thực hiện một sự thay đổi thực sự?

Bước 3: Cân nhắc những chiến lược để thay đổi

Sau khi bạn đã nhìn thấy bức tranh về ảnh hưởng của thế giới ngoại tại ẩn chứa nhiều thay đổi đối với công việc kinh doanh của công ty, và hình ảnh công ty hoặc đội ngũ bạn hiện giờ qua góc nhìn nội tại, đã đến lúc bạn suy nghĩ về những định hướng thay đổi. Christensen đã ủng hộ quan điểm rằng, chiến lược đội ngũ trước hết cần ưu tiên phân tích những mối đe dọa và cơ hội (ông gọi đó là động lực của sự cạnh tranh) và sau đó thảo luận về những nội dung quan trọng một cách cụ thể. Giống như tất cả những cuộc họp phát triển ý tưởng, những cuộc đối thoại này sẽ thành công nếu bạn thúc đẩy đội ngũ của mình sáng tạo ra thật nhiều sự lựa chọn (xem thêm nội dung "Cuộc họp đưa ra những ý tưởng hay bất chợt" trong mục "Những công cụ phát triển ý tưởng" trong Chương 13). Hiếm khi chỉ tồn tại duy nhất một cách thực hiện, và trong một vài trường hợp, những nội dung nổi bật nhất của hai chiến lược khác nhau có thể được kết hợp để tạo ra một phương án thứ ba mạnh mẽ và hiệu quả hơn.

Khi bạn làm việc với cấp trên, đồng nghiệp và đội ngũ nhân viên, đừng bám quá chặt vào những ý tưởng mới của mình ở giai đoạn này. Hãy kiểm tra những giả định của mình. Một vài thông tin có khả năng bị bỏ sót, nên hãy xác định những thiếu hụt kiến thức của bạn và bổ sung. Khi những ý kiến của bạn bắt đầu định hình, hãy xem xét một cách chặt chẽ những sự lựa chọn chiến lược hàng đầu của bạn với những người khác, bao gồm những nhân viên làm việc lâu năm, những chuyên gia trong lĩnh vực và những người hoạt động trong lĩnh vực khác thuộc mạng lưới của bạn. (Dĩ nhiên, bạn cần phải cẩn thận về lượng thông tin chia sẻ với mỗi người). Việc thu thập thật nhiều phản hồi đa dạng sẽ giúp bạn chống lại tư duy tập thể.

Bước 4: Xây dựng sự hòa hợp giữa những hoạt động hỗ trợ chiến

lược

Theo Porter, những chiến lược kinh doanh tốt sẽ *kết hợp* các hoạt động thành một chuỗi mà sự kết nối của chúng vừa hỗ trợ vừa ngăn chặn những sự sao chép. Hãy lấy sự vươn lên của Southwest Airlines làm ví dụ: chiến lược đột phá của công ty được phát triển dựa trên sự xoay vòng máy bay nhanh chóng, cho phép Southwest sắp xếp nhiều chuyến bay thường xuyên và tận dụng tối đa thứ tài sản đắt đỏ đó. Sự tập trung vào việc xoay vòng máy bay cũng liên quan đến tôn chỉ "chi phí thấp, thuận tiện hơn" mà hãng mang đến cho khách hàng. Những hoạt động quan trọng trong toàn bộ quy trình vận hành của công ty cũng hỗ trợ cho mục tiêu này: một đội ngũ nhân viên hoạt động hiệu quả và đầy động lực, một chính sách không bữa ăn và không dịch vụ chuyển tiếp hành lý trong các chuyến bay nối chuyến. Tất cả những điều này đều khiến cho việc xoay vòng máy bay nhanh chóng trở nên khả thi. "Chiến lược của Southwest bao gồm một hệ thống những hoạt động toàn diện, chứ không phải là một tập hợp những thành phần riêng lẻ. Lợi thế cạnh tranh của họ đến từ sự phù hợp và củng cố lẫn nhau của các hoạt động," Porter nói.

Để có thể hệ thống hóa chiến lược trong tổ chức của bạn, hãy tập trung vào những vấn đề sau đây:

- Những hoạt động và quy trình nào có liên quan đến việc triển khai chiến lược của bạn? Điều gì quan trọng nhất (và ít quan trọng nhất) đến sự thành công của chiến lược của bạn?
- Chúng ta có thể điều chỉnh mỗi hoạt động và quy trình như thế nào để hỗ trợ chiến lược hiệu quả hơn? Chúng ta có thể tổ chức những sự thay đổi này như thế nào để tăng cường lợi thế của mình?
- Chúng ta cần chuẩn bị cho những nguồn lực và sự cản trở nào? Chúng ta sẽ triển khai những sự thay đổi được ưu tiên cao nhất và mang lại sự ảnh hưởng lớn lao nhất như thế nào?

Bước 5: Tạo ra sự thống nhất

Sau khi đã phát triển được một chiến lược mà mình cảm thấy hài lòng, bạn mới chỉ hoàn thành một nửa công việc. Nửa còn lại là việc thực hiện. Bạn sẽ cần tạo ra sự thống nhất giữa đội ngũ nhân viên, quy trình vận hành và chiến lược của mình. Đây là điều quan trọng với những người quản lý ở bất kỳ cấp độ nào. Lý tưởng nhất là nhân viên ở mọi cấp bậc sẽ hiểu được (1) chiến lược đó là

gì; (2) vai trò của họ trong việc biến nó thành một chiến lược hiệu quả; và (3) lợi ích mà chiến lược đó mang lại cho tổ chức và bản thân họ. Chỉ khi nhân viên của bạn hiểu rõ toàn bộ ba điểm mấu chốt này, họ mới có thể – và sẵn sàng – thực hiện công việc của mình.

Những người quản lý nắm giữ hai vai trò quan trọng trong quá trình này. Với tư cách là người điều phối, bạn phải tổ chức công việc trong phòng ban của mình để hỗ trợ cho những mục đích chiến lược của công việc kinh doanh. Điều đó có nghĩa là thiết kế những nhiệm vụ, đơn giản hóa các quy trình và tái định hình những nhiệm vụ để không ai lãng phí thời gian và tất cả đều hướng đến mục đích chung. Và với tư cách là người truyền đạt, bạn phải giúp mọi người thấu hiểu chiến lược và sự đóng góp của họ đối với chiến lược đó. Kể cả những nhân viên mới gia nhập cũng nên có khả năng truyền tải rõ ràng mục tiêu của tổ chức và hiểu rằng sự nỗ lực của mình đóng góp vào những mục tiêu đó như thế nào.

Là một người lãnh đạo, việc đảm bảo rằng nhân viên của mình thấu hiểu chiến lược và mong muốn hỗ trợ chiến lược của tổ chức là một điều quan trọng. Đôi khi nó diễn ra thật dễ dàng, nhưng có những thời điểm sự thay đổi trong tổ chức yêu cầu một sự nỗ lực có ý thức nhiều hơn từ phía bạn.

DẪN DẮT SỰ THAY ĐỔI VÀ CHUYỂN ĐỔI

Nếu đang dẫn dắt đội ngũ hướng đến một sự thay đổi chiến lược, bạn sẽ có thể nhận được một loạt những lời phản hồi, từ việc "Đây chính xác là những điều chúng tôi cần! Tôi sẵn sàng!" đến những cái nhìn giễu cợt và những nụ cười giả tạo. Một vài nhân viên có thể phản ứng với sự hoài nghi, sợ hãi hoặc tức giận. Thông thường, những phản ứng này sẽ khiến người quản lý bất ngờ. Để vượt qua điều đó, bạn phải chủ động tìm kiếm sự ủng hộ trong suốt quá trình. Bạn đã biết được làm thế nào để nhận được sự ủng hộ một cách tổng quát từ Chương 5, "Trở thành một người có tầm ảnh hưởng", nhưng sau đây hãy cùng thảo luận cụ thể về cách tiếp cận sự thay đổi mang tính chiến lược.

1. Trình bày một cách rõ ràng về một tầm nhìn mà những người khác sẽ đi theo

David Bradford và Allen Cohen, hai học giả chuyên nghiên cứu về sự lãnh đạo trong kinh doanh, đã chỉ ra rằng sự thay đổi quan trọng chỉ xảy ra khi một ai đó trình bày một tầm nhìn thuyết phục

để khai thác và định hướng nguồn năng lượng của đội ngũ. “Mọi người cần phải nhìn thấy sự thay đổi đó là xứng đáng với tất cả nỗ lực của họ,” hai học giả viết. “Thật khó để hình dung ra những sự thay đổi trên lý thuyết.” Hãy nghĩ về tầm nhìn như một bức tranh về một kết quả từ chiến lược mới của bạn: trông nó sẽ như thế nào, nó sẽ vận hành ra sao, nó sẽ sản xuất ra những gì.

Để tầm nhìn đó có thể nhận được sự ủng hộ, bạn cần phải:

Tập trung vào con người

“Một tầm nhìn luôn đi xa hơn những con số trong các bản kế hoạch 5 năm,” theo John Kotter, giáo sư Trường Kinh doanh Harvard và tác giả cuốn sách kinh điển Leading Change: Why Transformation Efforts Fail (Dẫn dắt sự thay đổi[4]). Để kết nối với đội ngũ, ông gợi ý rằng hãy kể một câu chuyện về ảnh hưởng của sự thay đổi đối với những người đang kết nối với công ty – khách hàng và nhân viên. Hãy vẽ ra bức tranh này với một vài chi tiết: ví dụ, một sự tương tác khách hàng được cải thiện sẽ như thế nào? Khách hàng và nhân viên sẽ cảm thấy ra sao trong quá trình tương tác này, và nó sẽ khiến cuộc sống của họ tốt đẹp hơn như thế nào?

Thực hành, thực hành, thực hành

Có thể bạn sẽ không thể truyền đạt một cách đúng đắn tuyên bố về tầm nhìn ngay từ lần đầu tiên. Khi bạn tích lũy thêm kinh nghiệm về sự thay đổi và hiểu hơn vềphản ứng của mọi người, hãy điều chỉnh lời trình bày của mình. Kotter đã đưa ra tiêu chuẩn này: “Nếu bạn không thể truyền tải tầm nhìn của mình trong 5 phút hoặc ít hơn, và nhận được một sự phản ứng thể hiện sự thấu hiểu và hứng thú, thì bạn chưa hoàn thành nhiệm vụ của mình.”

Đan xen tầm nhìn của bạn vào việc quản trị hằng ngày

Nhân viên cần được tiếp xúc thường xuyên với những ý tưởng của bạn để thực sự hiểu rõ chúng. “Những lãnh đạo cấp cao có khả năng truyền đạt tốt thường tích hợp các thông điệp của họ trong những hoạt động hàng ngày,” Kotter nói. “Trong một cuộc thảo luận thường lệ, họ sẽ nói về những giải pháp đề xuất phù hợp (hoặc không phù hợp) với bức tranh tổng thể như thế nào. Trong một cuộc họp khen thưởng kết quả công việc, họ sẽ nói về việc hành vi của nhân viên sẽ hỗ trợ hay hủy hoại tầm nhìn tổ chức ra sao.” Bằng việc định hướng sự tương tác của nhân viên xoay quanh tầm nhìn của bạn, bạn sẽ giúp họ thấy được sự thay đổi

chiến lược sẽ diễn ra như thế nào và vì sao nó đóng một vai trò quan trọng – và rằng bạn mong muốn họ tiếp nhận nó một cách nghiêm túc.

Tìm đúng đồng minh

Chúng ta phải chấp nhận người truyền tin trước khi chấp nhận tin tức. Có lẽ bạn không phải là người truyền tin lý tưởng đối với tất cả mọi người, và điều đó là hoàn toàn bình thường. Hãy tìm kiếm người nào được coi là người truyền tin lý tưởng, đó là những cá nhân được đồng nghiệp nhìn nhận là đáng tin cậy, có năng lực và cởi mở với sự thay đổi. Tập trung thuyết phục và đề nghị họ nắm giữ vai trò dẫn dắt các đồng nghiệp của bạn. Điều đó có thể có nghĩa là tạo điều kiện sắp xếp một cuộc họp với những thành viên còn lại trong đội ngũ, dự phòng cho bạn trong phần Hỏi và Đáp, hoặc chỉ đơn giản là hỗ trợ kế hoạch của bạn trong quá trình tương tác thường xuyên với đồng nghiệp.

Tìm hiểu những nhân viên không cam kết

Ronald Heifetz và Marty Linksy, hai giáo sư giảng dạy về kỹ năng lãnh đạo tại Trường Nội các John F. Kennedy thuộc Đại học Harvard, đồng thời hoạt động độc lập tại Hiệp hội Lãnh đạo Cambridge, đã đưa ra lời khuyên rằng "những người có vai trò quyết định trong sự thành công của bạn thường là những người đứng giữa". Những nhân viên này về bản chất là không hề phản đối ý tưởng của bạn, nhưng "họ thích sự thoải mái, ổn định và an toàn hơn," Heifetz và Linksy viết. "Họ đã chứng kiến những người dẫn dắt sự thay đổi đến và đi, và họ biết rằng ý tưởng của bạn sẽ làm gián đoạn công việc của họ và khiến tương lai của họ trở nên bất ổn. Bạn muốn chắc chắn rằng trạng thái không thoải mái này sẽ không chuyển thành một động thái đẩy bạn ra ngoài." Để thu hút được những người này, hãy ghi nhận thành quả của họ một cách chân thành, cũng như những mất mát và thiệt thòi mà sự thay đổi sẽ mang đến. Giúp họ nhận ra được những triển vọng phát triển nếu như họ chấp nhận sự thay đổi. Ngoài ra, hãy thể hiện một cách rõ ràng rằng chỉ những người có thể thích nghi với sự thay đổi mới có được một vị trí xứng đáng trong đội ngũ của bạn.

2. Vượt qua sự kháng cự

Cho dù bạn đã thực hiện tất cả những bước đi này để lôi kéo sự ủng hộ cho tầm nhìn của mình, các thành viên có thể vẫn giữ trong đầu những sự bảo thủ biện minh. Nếu bạn yêu cầu họ làm

một điều gì mới, họ có thể cảm thấy lo lắng về rủi ro thất bại hoặc sự thay đổi vị trí của họ từ chuyên gia thành nhân viên học việc. Có thể bạn yêu cầu họ đưa ra những giả định thoải mái – rằng họ mang đến một giá trị nào đó cho công ty, rằng công việc hiện tại của họ sẽ ổn định và phát triển. Có thể sự thay đổi sẽ làm đảo lộn sự cân bằng quyền lực đã được thiết lập, đề cao một vài bộ kỹ năng và kinh nghiệm mới trong khi hạ thấp một số khác.

Giải quyết những phản ứng này là một việc khó khăn, nhưng sự lãnh đạo của bạn có thể vượt qua một vài sự không hài lòng. Dưới đây là hai cách tiếp cận mà bạn có thể thử nghiệm:

Điều tiết sự xung đột

Trong khi việc đối diện với nỗi sợ hãi và nghi ngờ dẫn đến sự kháng cự của nhân viên là rất quan trọng, bạn không thể luôn xoay sở để đưa sự xung đột đến một bước ngoặt nào đó. Đôi khi, những sự va chạm một cách tích cực sẽ có thể giải quyết bất đồng và định hướng đam mê của nhân viên theo một cách mang tính xây dựng.

Để cân bằng trạng thái khó xử này, Heitfetz và Linksy đã đề xuất hai kỹ thuật: "Trước tiên, hãy tạo ra một địa điểm an toàn để những sự xung đột có thể bùng nổ một cách tự do" – một chuyến đi dã ngoại cùng những người điều phối bên ngoài, hoặc một cuộc đối thoại nội bộ được điều phối bởi một bộ quy tắc về đối thoại mở và tôn trọng lẫn nhau. Hãy tách biệt những cuộc đối thoại này ra khỏi các cuộc thảo luận của bạn về quá trình thực hiện và triển khai sự thay đổi. Điều đó có nghĩa là tổ chức các buổi họp tách biệt, tại những thời điểm tách biệt, với những nội dung tách biệt. "Thứ hai, kiểm soát sự căng thẳng" trong quá trình xung đột bằng cách yêu cầu mọi người giải quyết theo hướng xây dựng, hoặc làm chậm tốc độ thay đổi nếu như tinh thần đội nhóm trở nên yếu đuối.

Gắn kết những người khác vào quá trình giải quyết vấn đề

Khi tất cả mọi người tìm kiếm câu trả lời từ phía bạn, có thể bạn sẽ nghĩ rằng mình cần phải đưa ra phản hồi. Tuy nhiên, nhân viên của bạn cũng phải làm chủ sự thay đổi này, và họ cần phải cảm thấy đủ năng lực trong chế độ mới. Điều đó có nghĩa là "thúc đẩy bản thân chuyển giao công việc sang cho người khác," Heifetz và Linksy nói. Nếu có một khoảng thời gian để ủy thác, thì đó là lúc này. Hãy khuyến khích sự thảo luận, hợp tác và tư duy sáng tạo giữa các thành viên xung quanh những vấn đề và thử thách mới

xuất hiện.

3. Tạo ra một văn hóa sẵn-sàng-thay-đổi

Sẽ dễ dàng hơn nếu bạn dẫn dắt sự thay đổi trong một tổ chức có văn hóa coi trọng sự thay đổi linh hoạt. Công ty của bạn là một tổ chức như vậy, nếu ở đó có những người lãnh đạo hiệu quả và được tôn trọng, không hưởng thụ sự bất biến, và đã quen với những công việc đòi hỏi sự hợp tác. Để củng cố một môi trường làm việc như vậy, giáo sư Michael Beer đến từ Trường Kinh doanh Harvard đã đề xuất bốn phương cách tiếp cận để phá tan sự thỏa mãn với thực tại:

Giáo dục nhân viên về tình hình cạnh tranh của tổ chức

Nhân viên của bạn có thể không quan tâm đến năng suất, dịch vụ khách hàng hay chi phí, bởi vì đơn giản là họ không biết được vấn đề gì đang xảy ra. Hãy chia sẻ cho nhân viên về những dữ liệu đã ảnh hưởng đến quyết định của bạn, giải thích về những hệ quả ngắn hạn và dài hạn đối với công ty.

Khơi gợi những ý kiến về sự bất mãn và các vấn đề của nhân viên

Bạn có thể không biết đến những điểm yếu của công việc kinh doanh hoặc những mối đe dọa mới xuất hiện – những điều mà chỉ nhân viên làm việc trực tiếp mới hiểu được thông qua những trải nghiệm hằng ngày của họ. Nếu trường hợp này xảy ra, bạn không thể trở thành một người dẫn dắt sự thay đổi đáng tin cậy. Để thấu hiểu hơn sự nhìn nhận về công việc kinh doanh của nhân viên, hãy tìm hiểu suy nghĩ của họ và truyền tải thông tin của họ đến những quản lý cấp cao hơn. Bằng cách mở ra sự giao tiếp giữa nhân viên cấp dưới và quản lý cấp cao nhất, bạn sẽ tạo cơ hội cho đội ngũ được suy nghĩ nghiêm túc hơn về khả năng thay đổi của tổ chức và giúp họ trở thành "đồng tác giả" của chiến lược mới. Hãy khuyến khích nhân viên cởi mở với những thử thách, cũng như các ý tưởng và giải pháp có thể giải quyết những vấn đề trước mắt.

Tạo ra những cuộc đối thoại về dữ liệu

Sự chia sẻ thông tin một chiều đóng vai trò quan trọng, nhưng sự đồng nhất chỉ thực sự xuất hiện khi đội ngũ nhân viên và quản lý cùng thấu hiểu mọi vấn đề của công ty. Hãy sắp xếp những cuộc đối thoại mà trong đó mỗi đội nhóm có thể đặt ra các câu hỏi và đề xuất ý kiến, sau đó tích hợp những quan điểm khác biệt thành một nội dung đồng nhất.

Thiết lập những chuẩn mực và kỳ vọng cao để nhân viên đáp ứng

Bản thân việc thiết lập những chuẩn mực cao sẽ tạo ra sự bất mãn với kết quả làm việc hiện tại. Hãy sắp xếp những "mục tiêu yêu cầu sự nỗ lực hết mình" cho đội ngũ, đó là những mục tiêu khó khăn nhưng có thể đạt được, và dự phòng với những cam kết hỗ trợ thực tế từ cấp trên. Nhân viên của bạn cần phải tin tưởng rằng họ có thể thực sự làm chủ các kỹ năng và nhiệm vụ mới mà bạn đặt ra, và bạn cũng phải cam kết với sự thành công của họ.

Quản trị sự thay đổi là một kỹ năng quan trọng trong thế giới kinh doanh ngày nay, nơi mà những ý tưởng xây dựng chiến lược, sự tái cơ cấu và những mục tiêu táo bạo đang ngày càng trở thành những quy tắc thông thường. Nếu bạn dẫn dắt đội ngũ của mình vượt qua sự thay đổi một cách thành công – ở bất kỳ mức độ nào – bạn sẽ giúp tăng cường năng suất đội ngũ và mang đến những lợi ích mới cho tổ chức.

Khi bạn càng tích hợp tư duy chiến lược vào cuộc sống hằng ngày của mình với vai trò là một nhà quản lý, bạn sẽ càng nhìn thấy nhiều hơn những lợi ích cho sự nghiệp của bản thân và cho đội ngũ của mình. Bằng cách nhấn mạnh rằng giá trị chiến lược có sự đóng góp của các thành viên đội ngũ và tạo cơ hội cho họ tham gia vào những cuộc đối thoại quy mô lớn hơn về tương lai của công ty, bạn sẽ đào sâu thêm ý nghĩa công việc của họ.

TÓM TẮT

- Khi nói đến việc quản trị nguồn lực công ty một cách hợp lý, mặc dù bạn có thể không phải là người xây dựng chiến lược, nhưng tư duy chiến lược đã là một phần công việc của bạn.
- Vai trò của bạn với tư cách là một nhà chiến lược sẽ phát triển khi bạn đảm nhận thêm nhiều trách nhiệm. Nhưng vì rất ít công ty đào tạo một cách rõ ràng về công việc này, nên thậm chí những người quản lý dày dạn kinh nghiệm vẫn sẽ được hưởng lợi từ một sự tổng kết.
- Chiến lược nhắm đến mục tiêu phát triển và tăng cường lợi thế cạnh tranh của một công ty. Nền tảng của lợi thế này là sự khác biệt – giá trị riêng biệt mà chỉ mình công ty bạn có thể mang đến.
- Công ty của bạn có thể tạo ra sự khác biệt theo ba phương thức khác nhau: cách định vị chiến lược dựa trên nhu cầu, sự đa dạng và sự tiếp cận.
- Bạn có thể đánh giá chiến lược của công ty bằng cách phân

tích hoạt động kinh doanh của nó thông qua ba lăng kính này.

HÀNH ĐỘNG

- Bắt đầu sắp xếp những cuộc đối thoại thân mật với khách hàng, nhà cung cấp và các chuyên gia trong lĩnh vực để hiểu biết thêm quan điểm của họ về lĩnh vực và các cơ hội mà bạn có thể nắm bắt để hợp tác hiệu quả hơn với họ.
- Tổng kết những ý tưởng hoặc dự án lớn mà tổ chức bạn đã triển khai trong 5 năm vừa qua. Sự thành công hay thất bại của chúng đã nói lên điều gì về năng lực của công ty?
- Lên kế hoạch chi tiết về các hoạt động và quy trình chủ đạo nằm trong và xung quanh khu vực trách nhiệm của bạn. Liệu đây là một "hệ thống các hoạt động" hay là một "tập hợp các thành phần" như cách diễn đạt của Michael Porter? Bạn có thể tái cấu trúc những quy trình này như thế nào để hỗ trợ chiến lược của công ty một cách hiệu quả hơn?
- Dành nửa tiếng đồng hồ trong lịch trình của bạn để phác thảo và thực hành một bản tóm tắt ngắn gọn về tầm nhìn của bạn cho một dự án. Thử nghiệm nó với một cố vấn, đồng nghiệp, hoặc một nhân viên đáng tin cậy của bạn.
- Khi một nhân viên tìm đến bạn cùng một lời phàn nàn về sự phân công chưa hợp lý, hãy thực hiện vai trò của một người huấn luyện. Thay vì nhảy vào tìm hướng giải quyết hoặc đưa ra những lời động viên, hãy hỏi: "Sự ưu tiên của anh ở đây là gì? Anh có thể nhìn thấy những chuỗi hành động khả thi nào?"
- Hãy trình bày về tình trạng cạnh tranh của công ty trong cuộc họp đội ngũ tiếp theo. Đề nghị cấp trên của bạn hoặc một quản lý cấp cao hơn chia sẻ những thông tin cập nhật và trả lời các câu hỏi từ đội nhóm.

Định vị những trường phái tư duy chiến lược

Trong một bài viết trên tạp chí HBR, biên tập viên Andrea Ovans đã đề cập đến sự phát triển của tư duy chiến lược và những nhà tư tưởng nổi tiếng nhất, các ý tưởng bền vững nhất, những bài báo cũng như các cuốn sách có tầm ảnh hưởng nhất.

Nếu bạn đọc những điều Peter Drucket nói về sự cạnh tranh trong những năm cuối thập kỷ 1950 và đầu thập kỷ 1960. ông ấy chỉ nói

về một điều duy nhất: sự cạnh tranh giá cả. Ông ấy không phải là người duy nhất giữ quan điểm này; rõ ràng đó cũng là suy nghĩ của hầu hết những nhà kinh tế học về sự cạnh tranh.

Đó là quan điểm mà Michael Porter đã đặt ra nghi vấn, khi mà năm 1979. ông đưa ra thêm bốn áp lực cạnh tranh trong báo cáo hội thảo Áp lực cạnh tranh định hình chiến lược như thế nào. "Sự cạnh tranh giá cả không phải là áp lực duy nhất," ông giải thích với biên tập viên tạp chí HBR khi được hỏi về nguồn gốc của cơ cấu khung bao gồm năm áp lực.

Vì vậy, sau rất nhiều nghiên cứu về mặt lý thuyết và thực nghiệm, ông đã đưa ra một luận điểm nổi tiếng: bên cạnh sự cạnh tranh khốc liệt về giá cả giữa những đối thủ trong ngành, mức độ cạnh tranh trong một ngành công nghiệp (tức là mức độ được tự do thiết lập giá cả của từng công ty) phụ thuộc vào quyền lực thỏa thuận giá cả của người mua và người bán, cũng như sự đe dọa của những sản phẩm thay thế và các đối tượng mới tham gia vào thị trường. Khi những áp lực này tác động yếu (như trong thị trường phần mềm và nước giải khát), sẽ có rất nhiều công ty đạt lợi nhuận. Khi những áp lực này tác động mạnh (như trong thị trường hàng không và khách sạn), hầu như không có công ty nào đạt được hệ số thu nhập trên đầu tư đủ hấp dẫn. Đối với Porter, chiến lược là vấn đề của việc tìm kiếm định vị tốt nhất cho công ty so với đối thủ không chỉ trên phương diện giá cả, mà còn dựa vào tất cả những áp lực trong một môi trường cạnh tranh.

Đối với nhiều người, dường như đó là từ cuối cùng trong một mệnh đề. Nhưng chính xác không phải như vậy.

Trong bài viết "Chiến lược là gì?" – được công bố 17 năm sau bài báo nguyên bản về Năm áp lực – Porter đã tranh luận ngược lại với một nhóm những quan điểm kế tiếp (cả mới và cũ) đã lan truyền trong những năm trước đó. Cụ thể, ông ấy đã phản đối những quan điểm cho rằng chiến lược là vấn đề liên quan đến:

- Tìm kiếm một vị trí cạnh tranh lý tưởng duy nhất trong một ngành công nghiệp (giống như trào lưu chấm-com (.com) tại thời điểm ông ấy viết bài báo đó).
- Chuẩn hóa và áp dụng những thực hành tốt nhất (tham khảo cuốn In Search of Excellence (tạm dịch: Tìm kiếm sự vượt trội).
- Ráo riết thuê ngoài và hợp tác để cải thiện hiệu suất (có thể tham khảo cuốn sách The Origin of Strategy (tạm dịch:

Nguồn gốc của chiến lược), được xuất bản năm 1989 bởi người sáng lập Tập đoàn Tư vấn Boston, Bruce Henderson).

- Tập trung vào một vài yếu tố thành công then chốt, những nguồn lực quan trọng và những năng lực cốt lõi (có thể tham khảo báo cáo viết năm 1990 của C. K. Prahalad và Gary Hamel, "Năng lực cốt lõi của tổ chức").
- Nhanh chóng phản ứng với những sự cạnh tranh và thay đổi thị trường đang không ngừng phát triển (có thể tham khảo bài viết năm 1995 về chiến lược đổi mới của Rita McGrath và Ian MacMillan, "Kế hoạch dẫn dắt bởi sự khám phá").

Về cơ bản, tất cả các chiến lược được Porter chia làm hai nội dung lớn: Làm những việc mà tất cả mọi người đang làm (nhưng với chi phí thấp hơn), hoặc Làm một điều gì đó mà không ai làm được. Trong khi một trong hai phương cách tiếp cận này có khả năng mang lại thành công, nhưng với Porter, hai phương án này không tương đồng về phương diện kinh tế (hoặc ai đó có thể nói là về phương diện đạo đức). Cạnh tranh bằng cách làm những việc mà mọi người đang làm có nghĩa là cạnh tranh về giá cả (tìm cách làm việc hiệu suất hơn đối thủ). Nhưng điều đó chỉ làm thu nhỏ lại miếng bánh thị phần, vì trong cuộc đua cạnh tranh giá cả, lợi nhuận sẽ sụt giảm đối với toàn bộ nền công nghiệp.

Thay vào đó, bạn có thể mở rộng miếng bánh bằng cách theo sát một phần định vị bền vững dựa trên lợi thế đặc biệt mà bạn tạo ra với một chuỗi những hoạt động thông minh, có phần phức tạp và liên quan với nhau (một vài nhà tư tưởng gọi đây là "chuỗi giá trị" hoặc "mô hình kinh doanh"). Chúng ta có thể dễ dàng nhìn thấy sự lựa chọn này trong ngành hàng không, nơi mà hầu hết các hãng hàng không "cạnh tranh để trở thành hãng hàng không tốt nhất", như Porter miêu tả, họ cạnh tranh vì một miếng bánh bủn xỉn, trong khi Southwest đã xây dựng những lĩnh vực kinh doanh thu lại lợi nhuận cao bằng một phương thức tiếp cận hoàn toàn khác biệt, nhắm đến một phân khúc khách hàng khác biệt (ví dụ, những khách hàng có thể chấp nhận việc lái xe thay vì đi máy bay) với một bộ những hoạt động liên quan đến nhau, vận hành hiệu quả một cách thông minh, từ đó đã mở rộng toàn bộ quy mô thị trường.

"Chiến lược là gì?" chắc chắn là bài viết mà tất cả các nhà chiến lược cần phải đọc, nhưng vẫn tồn tại một khoảng cách rất xa giữa bài viết này và tình hình thực tế. Chúng ta có thể phân chia một cách hiệu quả ý tưởng chiến lược tổng quát thành những nhóm ý tưởng lớn tập trung vào:

- Làm điều gì đó mới mẻ
- Củng cố những điều bạn đã làm tốt
- Phản ứng cơ hội trước những tiềm năng mới xuất hiện

Nhóm chiến lược Làm điều gì đó mới mẻ bao gồm nghiên cứu của W. Chan Kim và Renée Mauborgne về việc tìm kiếm hoặc tạo dựng những thị trường mới chưa có sự cạnh tranh, lần đầu tiên được đưa ra vào năm 1999 trong bài viết "Sáng tạo không gian thị trường mới", sau đó được phát triển thêm vào năm 2004 trong bài viết tân-cổ điển "Chiến lược đại dương xanh", cùng với nghiên cứu hội thảo năm 2007 của Alvin Roth về "Nghệ thuật của thiết kế thị trường" và "Tự đổi mới mô hình kinh doanh của bạn". Vì vậy, điều đó cũng có nghĩa là những chiến lược chuyển đổi cần dựa trên sự cân nhắc lại chuỗi giá trị của công ty cũng như của nền công nghiệp. Những nội dung này không chỉ bao gồm nhiều kết quả được rút ra từ nghiên cứu của Porter, mà còn từ bài viết "Khám phá những điểm khác biệt mới" của Ian MacMillan và Rita McGrath.

Trong nhóm chiến lược Củng cố những điều bạn đã làm tốt là bài viết "Tìm kiếm công việc kinh doanh cốt lõi tiếp theo của bạn", được viết bởi chuyên viên tư vấn của Bain, Chris Zook, và bài viết "Phát triển vượt lên cái cốt lõi" (về những bước đi kế tiếp) được viết bởi Zook và đồng nghiệp James Allen, cũng như bài viết "Cạnh tranh dựa trên nguồn lực" của David Collis và Cynthia Montgomery. Cũng trong nhóm chiến lược này là vô số những bài báo về phản hồi cạnh tranh, bao gồm "Năm chiến lược sống còn để đánh bật sự cạnh tranh" của George Stalk và Rob Lachenauer, và tác phẩm song hành "Chiến lược lừa gạt sự cạnh tranh". Ở đây, chúng ta cũng có thể tìm thấy những bài viết về cách làm thế nào để bảo vệ bản thân trước những kẻ phá hoại, như "Đế chế phản công: Chiến lược phản cách mạng cho những nhà lãnh đạo công nghiệp" của Richard D'Aveni và "Sống sót qua sự phá hoại", trong đó Maxwell Wessel và Clayton Christensen mô tả chi tiết rằng quyết định khi nào là quá sớm để bỏ mặc công việc kinh doanh của bạn cho một kẻ phá hoại.

Chúng ta có xu hướng nghĩ rằng nhóm chiến lược thứ ba – Phản ứng cơ hội trước những tiềm năng mới xuất hiện – thể hiện luồng tư tưởng gần đây nhất trong lĩnh vực này. Tuy nhiên, thực tế là nghiên cứu của McGrath và MacMillan về kế hoạch dẫn dắt bởi sự khám phá đã được giới thiệu lần đầu tiên cách đây 20 năm, và nhóm chiến lược này cũng bao gồm những bài báo cổ điển xuất hiện từ những năm 1990, gồm "Chiến lược như một danh mục

đầu tư của những sự lựa chọn thực tế" của Tim Luehrman, hay "Chiến lược Judo" của David Yoffie và Michael Cusumano. Nó cũng bao gồm một bài viết gần đây hơn của Michael Mankins và Richard Steele "Đừng lên kế hoạch nữa; hãy đưa ra quyết định", mô phỏng vòng tuần hoàn của kế hoạch chiến lược. Và cuối cùng, nhóm chiến lược này còn bao gồm nhiều phương thức tiếp cận đa dạng về cách thức vận hành các công ty lâu đời giống như những công ty khởi nghiệp, ví dụ như "Vì sao khởi nghiệp tinh gọn làm thay đổi mọi thứ?"

Nhìn lại sự phong phú của những ý tưởng trong ba nhóm chiến lược, và thật khó có thể đồng tình rằng chiến lược chung quy lại là một sự lựa chọn chán nản giữa việc "làm một điều gì đó nguyên bản đến mức không ai sao chép được" và "chiến đấu đến cùng với đối thủ của bạn vì miếng bánh". Sau khi cân nhắc tất cả những sự đa dạng và phức tạp, công việc này cho thấy rằng đây không phải là sự đáng sợ của nguy cơ cạnh tranh, mà là một sự mở rộng của những cơ hội; đối diện với những sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ và xu hướng toàn cầu hóa, vẫn còn tồn tại những cách thức mới mẻ và thông minh để tạo ra lợi nhuận, chiến thắng sự cạnh tranh và thúc đẩy bàn tay vô hình của Adam Smith thành những công ty thực sự năng suất và sinh lời.

Nguồn: Trích dẫn từ bài viết Một lần nữa, chiến lược là gì? của Andrea Ovans, tạp chí HBR, ngày 12 tháng 5 năm 2015.

16

Làm chủ những công cụ tài chính

Có thể bạn từng nghe đến câu châm ngôn cổ "Bạn không thể quản lý những thứ bạn không thể đo lường." Những công cụ tài chính sẽ hỗ trợ bạn đo lường kết quả công việc – của một dòng sản phẩm, một sự đầu tư, một đội ngũ vận hành hoặc tình trạng của tổ chức. Những công cụ đó thường bao gồm báo cáo tài chính, quy trình ngân sách và những khung hệ chuẩn đoán khác. Bằng cách sử dụng những công cụ này để đánh giá phần công việc kinh doanh nằm trong phạm vi quản lý của mình, bạn sẽ thể hiện quyền lực lớn hơn với bộ phận tài chính khi trình bày một ý tưởng mới hoặc thuyết trình một đề xuất ngân sách.

Là một nhà quản lý, bạn không cần phải trở thành một chuyên gia tài chính. Nhưng giống như tư duy chiến lược, sự am hiểu tài chính có thể hỗ trợ kết quả công việc hiện tại cũng như sự thăng tiến của bạn. Sự am hiểu tài chính cũng sẽ hỗ trợ bạn trong việc thấu hiểu định vị và chiến lược toàn diện của tổ chức, cùng với đó là sự phù hợp của bản thân bạn vào bức tranh tổng thể. Sự hiểu biết về lĩnh vực tài chính cũng sẽ giúp bạn đưa ra những quyết định đúng đắn hơn về cách phân bổ nguồn lực trong đơn vị của mình và cách đóng góp khả thi hiệu quả nhất cho tổ chức. Cuối cùng, nếu bạn có thể chuyển đổi những mục tiêu và chiến thuật quản lý của mình sang ngôn ngữ tài chính cho cấp trên, bạn sẽ thể hiện cho họ thấy bạn là một người tư duy am hiểu hệ thống với một cảm giác về sự vận hành của toàn bộ công việc kinh doanh.

Nếu bạn e ngại rằng hiểu biết tài chính của mình không nhiều, đừng lo lắng. Bạn không hề đơn độc. "Theo kinh nghiệm của tôi, hầu hết những lãnh đạo cấp cao đều cho rằng việc đo lường kết quả tài chính là một công việc phiền hà, thậm chí là một nhiệm

vụ mang tính đe dọa," theo lời Andrew Likierman, hiệu trưởng Trường Kinh doanh London và cựu giám đốc điều hành của UK Treasury. Bởi vì các lãnh đạo cấp cao không tự tin về vốn hiểu biết tài chính của mình, thế nên họ để lại công việc quan trọng này cho những nhân viên "không phải là những người phán xét kết quả công việc, nhưng lại thành thạo trong ngôn ngữ bảng tính". Hệ quả không thể tránh khỏi là một loạt những con số và sự so sánh thể hiện rất ít sự nhận thức về kết quả làm việc của công ty, thậm chí có thể dẫn đến những quyết định gây hại cho tổ chức." Bằng cách tự trang bị kiến thức tài chính cho bản thân, bạn có thể kết hợp những con số với nhận thức kinh doanh của mình thành một quan điểm mạnh mẽ về hành động, kết quả và cơ hội của công ty.

Trong chương này, trước hết bạn sẽ tìm hiểu về những định luật khái quát về việc phân tích kết quả tài chính, sau đó chúng tôi sẽ giới thiệu ba báo cáo tài chính chủ chốt và sự liên quan của chúng đến công việc của bạn – một nhà quản lý không thuộc lĩnh vực tài chính. Cuối cùng, bạn sẽ được tìm hiểu về quy trình ngân sách.

NHỮNG KHÁI NIỆM CƠ BẢN CỦA KẾT QUẢ TÀI CHÍNH

Sự am hiểu tài chính thực thụ đòi hỏi khả năng nhìn nhận những con số và tài liệu tài chính. Trước tiên, bạn cần hiểu được một vài nguyên lý cơ bản về việc những con số có thể đưa bạn đi xa đến đâu và những giới hạn của chúng.

Nguyên lý 1: Xem xét hoàn cảnh

Ở thời điểm này, hãy đo lường với nhiều đối tượng so sánh hơn chứ không chỉ là kết quả của một mình công ty hoặc đội ngũ của bạn. Ví dụ, sẽ rất hữu ích nếu bạn biết được rằng công việc kinh doanh của công ty đang vận hành với mức lợi nhuận biên 30%. Nhưng con số đó sẽ mang nhiều ý nghĩa hơn nếu bạn cũng biết rằng mức lợi nhuận biên năm ngoái là 35%, của đối thủ là 28%, và trung bình của ngành là 45%.

Nguyên lý 2: Nhìn lên phía trước và nhìn lại phía sau

Khi đưa ra những quyết định tài chính quan trọng, ví dụ như một sự đầu tư vốn lớn, ngoài những ghi chép kết quả trong quá khứ, bạn còn phải nghĩ tới những điều tương lai sẽ mang đến. Hãy phân tích những dữ liệu liên-quan-đến-tương-lai như dự báo kinh tế, dự đoán hành vi tiêu dùng... bên cạnh lịch sử kết quả kinh doanh của công ty.

Nguyên lý 3: Nghi vấn dữ liệu của bạn

Do kết quả kinh doanh của công ty đều dựa trên toán học, nên những con số sẽ dễ dàng làm bạn lạc lối. Thực tế là nhiều nhà quản lý tỏ ra ngạc nhiên khi biết tài chính vừa là nghệ thuật vừa là khoa học. Những thông tin của bạn thường được cung cấp bởi con người – ví dụ, những chuyên viên bộ phận mua hàng cung cấp đơn giá từ nhà cung cấp – và những thành kiến của cá nhân họ có thể tô màu cho các dữ liệu. Nếu họ có một sự hứng thú cá nhân với kết quả của một phép tính, họ có thể ước lượng quá lên hoặc thấp xuống một chỉ số mà không nhận thức được điều đó.

Có một vài điều mà những công cụ tài chính không thể đo lường một cách hiệu quả. Bạn có thể cố gắng chia phần giá trị 1 đô-la vào những lợi ích mà đội ngũ mình nhận được từ một sự đối đãi hoặc một chương trình, nhưng nếu nó mang một cảm giác như thể bạn đang lôi một con số ra khỏi chiếc mũ, những người khác trong công ty có thể nghĩ rằng "sự tính toán của bạn" thật đáng nghi. "Hãy suy nghĩ về điều này một chút," Likierman đưa ra lời khuyên. "Quan hệ nguyên nhân-kết quả ước đoán (đằng sau những con số của bạn) có thể được xác minh như thế nào?" Nếu câu trả lời cho câu hỏi này còn mơ hồ đối với bạn, hãy tìm kiếm một hình thức đo lường mang tính định tính nhiều hơn.

Hãy ghi nhớ những nguyên lý này khi bạn sử dụng các tài liệu tài chính được miêu tả trong phần tiếp theo để đo lường kết quả tài chính của công ty hoặc đội ngũ bạn.

HIỂU VỀ BÁO CÁO TÀI CHÍNH

Để hiểu được sự vận hành của công việc kinh doanh và đánh giá khả năng tiếp tục hoạt động của nó, hãy cân nhắc bốn câu hỏi dưới đây:

- Công ty bạn đang sở hữu những gì và đang nợ những gì?
- Nguồn doanh thu của công ty đến từ đâu, và công ty đã sử dụng tiền bạc như thế nào?
- Công ty đã kiếm được bao nhiêu lợi nhuận?
- Tình trạng tài chính của công ty là như thế nào?

Bạn có thể tìm thấy câu trả lời cho những câu hỏi này trong ba báo cáo tài chính quan trọng nhất: *bảng cân đối kế toán, báo cáo lưu chuyển tiền tệ và báo cáo kết quả kinh doanh.* Đây là những tài liệu trọng yếu của bất kỳ công việc kinh doanh nào. Các lãnh đạo cấp

cao sử dụng những tài liệu này để đánh giá kết quả và phát hiện những lĩnh vực cần phải nhanh chóng hành động, các cổ đông xem xét những tài liệu này để kiểm soát nguồn vốn của họ, những nhà đầu tư từ bên ngoài khai thác những tài liệu này để tìm kiếm cơ hội, và những đơn vị cho vay và nhà cung cấp kiểm tra những tài liệu này để xác định khả năng thanh toán nợ của các công ty mà họ đang hợp tác.

Dù đang nắm giữ vị trí nào trong tổ chức, mỗi nhà quản lý cần có một sự am hiểu chắc chắn về những tài liệu cơ bản này. Cả ba tài liệu này đều tuân theo một định dạng chung áp dụng cho tất cả các công ty, mặc dù một số dòng nội dung cụ thể có sự khác biệt dựa trên ngành nghề kinh doanh. Nếu được, bạn hãy thu thập bản sao tài liệu tài chính gần đây nhất của công ty, để có thể so sánh với những ví dụ được thảo luận ở đây. Nếu cấp trên lưỡng lự trong việc chia sẻ báo cáo tài chính với bạn, hãy nói với họ rằng bạn muốn mở rộng hiểu biết tài chính của mình về hoạt động kinh doanh của công ty và để ý xem liệu họ có đưa những báo cáo đó cho bạn hay không.

1. Bảng cân đối kế toán

Các công ty chuẩn bị bảng cân đối kế toán để tóm tắt tình hình tài chính của họ tại một thời điểm nhất định, thông thường là vào cuối tháng, cuối quý hoặc cuối năm tài chính. Tài liệu này chỉ ra những thứ mà công ty sở hữu (tài sản), những thứ mà công ty nợ (khoản nợ), giá trị ghi sổ, hoặc giá trị tài sản ròng (cũng được gọi là vốn chủ sở hữu hay vốn cổ đông). Là một nhà quản lý, tài liệu này có thể giúp bạn hiểu được mức độ vận hành hiệu quả hiện tại của công ty.

Tài sản bao gồm tất cả những nguồn lực vật chất mà công ty có thể sử dụng để phục vụ công việc kinh doanh. Phân nhóm này gồm có tiền mặt và các công cụ tài chính (ví dụ như cổ phiếu và trái phiếu), tồn kho của những nguyên liệu thô và thành phẩm, đất đai, nhà cửa và dụng cụ, cùng với những khoản phải thu của công ty – những khoản tiền khách hàng nợ khi mua sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty.

Khoản nợ là món nợ với những nhà cung cấp và các đơn vị cho vay khác. Nếu công ty vay tiền từ ngân hàng, đó là một khoản nợ. Nếu công ty mua 1 triệu đô-la giá trị linh kiện và chưa thanh toán khoản tiền đó vào ngày thiết lập bảng cân đối kế toán, số tiền 1 triệu đô-la đó cũng là khoản nợ. Những món tiền công ty nợ nhà cung cấp được gọi là khoản phải trả.

Vốn chủ sở hữu là khoản còn lại sau khi bạn trừ đi tổng số khoản nợ từ tổng số tài sản. Một công ty với tổng số tài sản trị giá 3 triệu đô-la và tổng số khoản nợ trị giá 2 triệu đô-la sẽ có 1 triệu đô-la vốn chủ sở hữu. Định nghĩa này đã tạo ra một thuật ngữ thường được gọi là phương trình kế toán căn bản:

Tài sản – Khoản nợ = Vốn chủ sở hữu hay

Tài sản = Khoản nợ + Vốn chủ sở hữu

Bảng cân đối kế toán cho thấy tài sản nằm về một phía, khoản nợ và vốn chủ sở hữu nằm về phía còn lại. Nó được gọi là bảng cân đối kế toán bởi vì hai vế luôn phải cân bằng, như bạn sẽ thấy trong bảng cân đối kế toán của Amalgamated Hat Rack, một công ty ảo mà chúng ta sẽ phân tích tình hình tài chính của nó. Bảng cân đối kế toán mô tả không chỉ số tiền đầu tư vào tài sản của công ty, nó còn cho thấy những loại hình tài sản mà công ty sở hữu, phần nào đến từ các đơn vị cho vay (khoản nợ), và phần nào đến từ chủ sở hữu (vốn).

Việc phân tích bảng cân đối kế toán có thể mang lại cho bạn hiểu biết về mức độ tận dụng hiệu quả tài sản và quản lý khoản nợ của công ty. Dữ liệu này có ích nhất khi được so sánh với những thông tin tương tự từ bảng cân đối kế toán những năm trước. Bảng cân đối kế toán của Amalgamated Hat Rack (Bảng 16-1) chỉ ra tài sản, khoản nợ, và vốn chủ sở hữu cho ngày 31 tháng 12 năm 2017. và ngày 31 tháng 12 năm 2018. So sánh những chỉ số, và bạn sẽ thấy Amalgamated đang di chuyển theo hướng tích cực: nó đã tăng vốn chủ sở hữu thêm 397.500 đô-la.

Bảng 16-1. Bảng cân đối kế toán của Amalgamated Hat Rack tính đến ngày 31 tháng 12 năm 2018 và năm 2017

	2018	2017	Tăng (Giảm)
Tài sản			
Dòng tiền và thế chấp có khả năng thanh khoản	$652.500	486.500	166.000
Khoản tiền phải nhận	555.000	512.000	43.000
Tồn kho	835.000	755.000	80.000
Các khoản trả trước	123.000	98.000	25.000
Tổng giá trị tài sản hiện tại	2.165.500	1.851.500	314.000
Tổng tài sản, nhà máy, và thiết bị	2.100.000	1.900.000	200.000
Trừ: tổng tài sản khấu hao	333.000	290.500	($42.500)
Giá trị ròng tài sản, nhà máy và thiết bị	1.767.000	1.609.500	157.500
Tổng giá trị tài sản	3.932.500	3.461.000	471.500
Các khoản nợ và nguồn vốn chủ sở hữu			
Khoản tiền phải trả	$450.000	430.000	20.000
Chi phí cộng dồn	98.000	77.000	21.000
Thuế thu nhập phải trả	17.000	9.000	8.000
Khoản nợ ngắn hạn	435.000	500.000	($65.000)
Tổng giá trị khoản nợ hiện tại	1.000.000	1.016.000	($16.000)
Khoản nợ dài hạn	750.000	660.000	90.000
Tổng giá trị khoản nợ	1.750.000	1.676.000	74.000
Vốn đã góp	900.000	850.000	50.000
Lợi nhuận chưa phân phối	1.282.500	935.000	347.000
Tổng nguồn vốn chủ sở hữu	2.182.500	1.785.000	397.500
Tổng giá trị khoản nợ và nguồn vốn chủ sở hữu	$3.932.500	$3.461.000	$471.500

Nguồn: Phỏng theo bài viết Tài chính căn bản *(thuộc sê-ri* Nhà quản lý 20 phút*), tạp chí* HBR, *năm 2014.*

Những yếu tố trong bảng cân đối kế toán

Bây giờ hãy xem xét kỹ càng hơn từng hạng mục của bảng cân đối kế toán.

Tài sản

Được liệt kê đầu tiên là tài sản ngắn hạn: tiền mặt tồn quỹ, chứng khoán, báo thu và tồn kho có tính thanh khoản. Nhìn chung, tài sản ngắn hạn có thể được chuyển đổi thành tiền mặt trong vòng một năm. Tiếp theo là mục kiểm kê tài sản cố định, những tài sản khó có thể chuyển đổi thành tiền mặt hơn. Phân nhóm lớn nhất của tài sản cố định thường là tài sản, nhà máy và thiết bị; thậm chí đối với một vài công ty, đó là phân nhóm duy nhất.

Bởi vì tài sản cố định ngoài đất đai thường không tồn tại mãi mãi, nên công ty phải tính một phần chi phí của chúng so với doanh thu trong dòng đời hữu ích ước tính của chúng. Đây được gọi là khấu hao, và bảng cân đối kế toán thể hiện giá trị khấu hao tích lũy với tất cả các tài sản cố định của công ty. Giá trị gộp của tài sản, nhà máy và thiết bị, trừ đi khấu hao tích lũy sẽ bằng giá trị tài sản ghi sổ ngắn hạn của tài sản, nhà máy và thiết bị.

Sự sáp nhập và mua lại có thể tạo ra một phân nhóm tài sản nữa trong tổ hợp này. Nếu một công ty mua lại một công ty khác với một mức giá cao hơn mức giá thị trường hợp lý của giá trị tài sản công ty, sự chênh lệch được gọi là tài sản vô thể, và nó phải được ghi chép lại. Đây là nguyên lý kế toán, những tài sản vô thể thường bao gồm những tài sản hữu hình với giá trị thực tế, ví dụ như tên thương hiệu, tài sản trí tuệ, hoặc danh tiếng của công ty được mua lại.

Khoản nợ và vốn chủ sở hữu

Bây giờ hãy xem xét những bồi khoản từ tài sản của công ty. Phân nhóm khoản nợ ngắn hạn thể hiện những khoản tiền công ty đang nợ các đơn vị cho vay và những khoản tiền khác thường phải trả trong vòng một năm. Nó bao gồm những khoản vay ngắn hạn, tiền lương tích lũy, thuế thu nhập tích lũy, khoản phải trả và nghĩa vụ hoàn trả những khoản nợ dài hạn của năm hiện tại. Những khoản nợ dài hạn thường là trái phiếu hoặc tài sản thế chấp – đó là những khoản nợ mà công ty có nghĩa vụ hoàn trả theo hợp đồng trong một khoảng thời gian dài hơn một năm.

Như đã giải thích từ trước đó, tổng giá trị tài sản trừ đi tổng giá trị các khoản nợ sẽ bằng vốn chủ sở hữu. Vốn chủ sở hữu bao gồm lợi nhuận giữ lại (lợi nhuận ròng tích lũy từ bảng cân đối kế toán của một công ty sau khi đã chi trả cổ tức cho cổ đông) và vốn đã góp, hoặc vốn thực thu (vốn nhận được từ việc chia cổ phần).

Bảng cân đối kế toán chỉ ra rằng, trên thực tế, tài sản đã được chi trả như thế nào – từ khoản tiền đi mượn (những khoản nợ), vốn

của chủ sở hữu, hay cả hai.

Chi phí ban đầu

Các chỉ số trên bảng cân đối kế toán có thể không phản ánh giá trị thị trường thực tế, ngoại trừ các khoản tiền mặt, khoản phải thu và khoản phải trả. Đó là bởi kế toán viên ghi chép hầu hết những hạng mục dựa trên chi phí ban đầu. Ví dụ, nếu bảng cân đối kế toán của một công ty chỉ ra rằng đất đai có giá trị 700.000 đô-la, con số đó sẽ là số tiền công ty chi trả cho mảnh đất từ nhiều năm trước. Giả sử, nếu nó được mua tại Trung tâm San Francisco vào những năm 1960. thì bây giờ giá trị của nó có lẽ sẽ cao hơn giá trị được thống kê trên bảng cân đối kế toán. Vậy vì sao kế toán viên lại sử dụng giá trị lịch sử thay vì giá trị thị trường? Câu trả lời ngắn gọn là giá trị lịch sử đỡ rối rắm hơn giá trị thị trường. Nếu giá trị thị trường được công nhận thì tất cả các công ty quốc doanh sẽ bị yêu cầu đăng ký định giá chuyên nghiệp cho từng hạng mục tài sản, tồn kho, và hơn thế nữa, họ sẽ phải thực hiện điều đó hằng năm – cơn ác mộng logistics.

BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN CÓ LIÊN QUAN ĐẾN BẠN NHƯ THẾ NÀO?

Mặc dù kế toán viên thường là người chuẩn bị bảng cân đối kế toán, nhưng nó cũng chứa đựng nhiều thông tin quan trọng với cả những nhà quản lý không thuộc lĩnh vực tài chính. Dưới đây là hai cách để bạn có thể sử dụng bảng cân đối kế toán để nhìn nhận sự hiệu quả trong quá trình vận hành của công ty mình:

Vốn lưu động

Giá trị tài sản ngắn hạn trừ đi giá trị khoản nợ ngắn hạn sẽ bằng giá trị vốn lưu động ròng của công ty, hoặc là khoản tiền gắn liền với sự vận hành hiện tại. Một phép tính nhanh từ bảng cân đối kế toán gần đây nhất cho thấy Amalgamated sở hữu vốn lưu động ròng trị giá 1.165.500 đô-la vào cuối năm 2016.

Những người quản lý tài chính thường chú ý đặc biệt đến mức vốn lưu động – chỉ số thường mở rộng hoặc thu nhỏ cùng với mức doanh số. Vốn lưu động quá ít có thể đẩy công ty vào hoàn cảnh tồi tệ: nó không đủ khả năng chi trả các khoản nợ hoặc tận dụng những cơ hội sinh lời. Nhưng vốn lưu động quá lớn sẽ làm giảm đi thực năng lợi nhuận bởi vì nguồn vốn cần được đầu tư theo một cách nào đó, thường là qua các khoản vay tính lãi.

Tồn kho là một thành phần của vốn lưu động có ảnh hưởng trực

tiếp đến nhiều việc quản lý phi tài chính. Giống với vốn lưu động nói chung, có một áp lực giữa mức độ quá nhiều hoặc quá ít của tồn kho. Một mặt, mức độ tồn kho cực kỳ lớn sẽ giúp giải quyết những vấn đề kinh doanh. Công ty có thể đáp ứng đơn hàng của khách hàng mà không cần trì hoãn, và tồn kho là giải pháp giúp ngăn ngừa tình trạng đình trệ sản xuất, sự gián đoạn cung cấp nguyên liệu thô hoặc linh kiện. Tuy nhiên, từng sản phẩm tồn kho cần phải được đầu tư, và giá trị thị trường của sản phẩm tồn kho tự sẽ sụt giảm khi vẫn còn ở trên kệ.

Đòn bẩy tài chính

Sử dụng số tiền đi vay để kiếm được một món tài sản được gọi là đòn bẩy tài chính. Mọi người nói rằng công ty sẽ nhận được đòn bẩy cao khi tỷ lệ khoản nợ trên bảng cân đối kế toán tương đối cao so với vốn đầu từ chủ sở hữu. (Ngược lại, đòn bẩy hoạt động nói đến mức độ cố định hơn là biến động chi phí vận hành của một công ty. Ví dụ, một công ty sản xuất phụ thuộc nhiều vào sự đầu tư máy móc và rất ít công nhân để sản xuất hàng hóa có một tỷ lệ đòn bẩy hoạt động cao).

Đòn bẩy tài chính có thể làm tăng lợi tức đầu tư, nhưng cũng làm tăng rủi ro. Ví dụ, giả sử bạn chi trả 400.000 đô-la cho một tài sản, sử dụng 100.000 đô-la của bản thân và 300.000 đô-la từ quỹ đi vay. (Để cho đơn giản, chúng ta sẽ bỏ qua những khoản vay, thuế và bất kỳ dòng tiền nào bạn có thể nhận được từ sự đầu tư). Bốn năm trôi qua, và giá trị tài sản của bạn đã tăng lên 500.000 đô-la. Bây giờ bạn quyết định bán nó. Sau khi trả khoản nợ 300.000 đô-la, bạn còn lại 200.000 đô-la – khoản tiền ban đầu 100.000 đô-la cộng thêm 100.000 đô-la lợi nhuận. Bạn đã lời 100% từ sự đầu tư của mình, mặc dù giá trị tài sản chỉ tăng thêm 24%. Đòn bẩy tài chính đã khiến điều này trở nên khả thi. Nếu bạn đầu tư cho giao dịch này toàn bộ bằng số tiền của mình, cuối cùng bạn sẽ chỉ được lợi 25%. Ở Mỹ và một số quốc gia khác, chính sách thuế khiến cho đòn bẩy tài chính càng trở nên hấp dẫn hơn, bằng cách cho phép các đơn vị kinh doanh tính toán các khoản lãi trả trên các khoản vay như một chi phí kinh doanh có thể khấu trừ.

Nhưng đòn bẩy có thể vừa có lợi, vừa có hại. Nếu giá trị của một tài sản sụt giảm, hoặc nếu thất bại trong việc sản sinh ra mức độ doanh thu kỳ vọng, thì đòn bẩy sẽ đi ngược lại chủ sở hữu tài sản. Hãy tính toán xem điều gì sẽ xảy ra trong ví dụ kể trên nếu giá trị tài sản giảm đi 100.000 đô-la, nghĩa là giảm xuống còn 300.000 đô-la. Chủ sở hữu vẫn phải trả khoản vay ban đầu 300.000 đô-la, và họ sẽ chẳng còn lại gì. Toàn bộ số tiền đầu tư 100.000 đô-la đã

biến mất.

Cấu trúc tài chính của công ty

Tính tiêu cực tiềm tàng của đòn bẩy tài chính là sự hạn chế giám đốc điều hành, quản lý tài chính cấp cao và các thành viên ban lãnh đạo trong việc tối đa hóa việc huy động vốn vay của công ty. Thay vào đó, họ tìm kiếm một cấu trúc tài chính có thể tạo ra một sự cân bằng thực tế giữa khoản nợ và giá trị tài sản trên bảng cân đối kế toán. Mặc dù đòn bẩy sẽ tăng cường khả năng sinh lời nếu mọi hoạt động diễn ra thuận lợi, các nhà quản lý biết rằng mỗi đô-la khoản nợ sẽ làm tăng thêm rủi ro, bởi vì sự nguy hiểm mới được đề cập đến ở trên và bởi vì khoản nợ lớn sẽ dẫn đến chi phí lãi cao – khoản chi phí bắt buộc phải trả trong cả những thời điểm tốt và xấu.

Vì vậy, khi những đơn vị cho vay và các đơn vị đầu tư kiểm tra bảng cân đối kế toán doanh nghiệp, họ thường xem xét tỷ lệ nợ vốn trên cổ phần một cách kỹ lưỡng. Họ xem xét khả năng rủi ro của bảng cân đối kế toán dựa vào khoản lãi trên những khoản vay và khoản lãi yêu cầu từ trái phiếu công ty. Ví dụ, một công ty có đòn bẩy lớn, có thể phải trả khoản lãi nhiều hơn 2-3 lần so với một đối thủ ít đòn bẩy hơn. Đối với những công ty có đòn bẩy lớn, các nhà đầu tư cũng yêu cầu tỷ lệ sinh lời từ sự đầu tư cổ phiếu cao hơn. Họ sẽ không chấp nhận nhiều rủi ro nếu không kỳ vọng những khoản sinh lời cao tương ứng.

2. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ

Báo cáo lưu chuyển tiền tệ là tài liệu ít được sử dụng nhất – và ít được thông hiểu nhất – trong số ba báo cáo quan trọng. Nó hiển thị trong những phân nhóm lớn về khoản tiền mặt mà một công ty kiếm được và sử dụng trong một khoảng thời gian. Đối với những nhà quản lý, trạng thái dòng tiền của công ty có thể ảnh hưởng đến việc lên dự thảo ngân sách, vì vậy sẽ rất tốt nếu có được một cảm giác về mức độ nhiều hay ít của dòng tiền.

Như bạn có thể đoán biết, những khoản chi tiêu xuất hiện trên báo cáo là những chỉ số tiêu cực, và các nguồn chỉ số thu nhập là tích cực. Điểm mấu chốt của mỗi phân nhóm đơn giản là giá trị ròng của tổng số nguồn tiền vào và nguồn tiền ra, và nó có thể tích cực hoặc là tiêu cực. (Xem báo cáo luân chuyển dòng tiền của Amalgamated trong Bảng 16-2).

Báo cáo bao gồm ba phân nhóm chính. *Các hoạt động sản xuất kinh*

doanh (hay vận hành) nói đến dòng tiền được tạo ra bởi (và sử dụng trong) hoạt động kinh doanh bình thường của một công ty. Nó bao gồm tất cả những hoạt động không rơi vào hai phân nhóm còn lại. Các hoạt động đầu tư bao gồm dòng tiền sử dụng cho các thiết bị vốn và những sự đầu tư khác (nguồn ra), và dòng tiền nhận được từ việc kinh doanh những sự đầu tư đó (nguồn vào). *Các hoạt động tài chính* nói đến dòng điền được sử dụng để chi trả khoản vay, mua lại cổ phiếu hoặc chi trả cổ tức (nguồn ra), và dòng tiền từ các khoản vay hoặc bán cổ phiếu (nguồn vào).

Sử dụng lại ví dụ của Amalgamated Hat Rack, chúng ta thấy rằng vào năm 2018. công ty đã tạo ra một sự lưu chuyển tiền tệ tích cực (tăng dòng tiền mặt) trị giá 166.000 đô-la. Đây là tổng số dòng tiền đến từ hoạt động sản xuất kinh doanh (291.000 đô-la), đầu tư (-200.000 đô-la), và tài chính (75.000 đô-la).

Báo cáo lưu chuyển tiền tệ thể hiện mối quan hệ giữa lợi nhuận ròng, báo cáo kết quả kinh doanh, và sự thay đổi thực tế trong dòng tiền mặt được thể hiện trên tài khoản ngân hàng của công ty. Trong ngôn ngữ kế toán, nó đã "hòa hợp" lợi nhuận và tiền mặt thông qua một chuỗi những sự điều chỉnh đến lợi nhuận ròng. Một vài trong số những sự điều chỉnh này khá đơn giản. Ví dụ, khấu hao là một chi phí phi tiền mặt, vì vậy bạn phải cộng thêm chi phí khấu hao vào lợi nhuận ròng nếu bạn muốn kiểm tra sự thay đổi về dòng tiền mặt. Những sự điều chỉnh khác sẽ khó nhận biết hơn, mặc dù thuật toán không hề phức tạp. Ví dụ, nếu khoản phải thu của một công ty vào cuối năm 2018 thấp hơn năm 2017. nó đã nhận "thêm" dòng tiền mặt từ hoạt động sản xuất kinh doanh, vì vậy chúng ta cũng sẽ cộng thêm khoản đó vào lợi nhuận ròng.

Tài liệu này có giá trị bởi vì nó chỉ ra công ty có đang chuyển đổi lợi nhuận của mình sang dòng tiền mặt một cách thành công hay không, và rằng điều gì sẽ giúp công ty chi trả những khoản nợ khi đến hạn.

Bảng 16-2. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ của Amalgamated Hat Rack tính đến ngày 31 tháng 12 năm 2018

Thu nhập ròng			$347.500
Các hoạt động vận hành			
	Các khoản phải thu		(43.000)
	Tồn kho		(80.000)
	Các khoản trả trước		(25.000)
	Các khoản phải trả		20.000
	Chi phí cộng dồn		21.000
	Thuế thu nhập phải trả		8.000
	Chi phí khấu hao		42.500
		Tổng giá trị thay đổi trong tài sản vận hành và các khoản nợ	(56.500)
		Dòng tiền từ các hoạt động vận hành	291.000
Các hoạt động đầu tư			
	Doanh số bán tài sản, nhà máy và thiết bị		267.000
	Chi phí vốn		(467.000)
		Dòng tiền từ các hoạt động đầu tư	(200.000)
Các hoạt động tài chính			
	Giá trị khoản nợ ngắn hạn giảm		(65.000)
	Khoản vay dài hạn		90.000
	Cổ phiếu vốn		50.000
	Cổ tức cho cổ đông		-
		Dòng tiền từ các hoạt động tài chính	75.000
		Giá trị tiền mặt tăng trong năm	$166.000
* Giả định rằng giá bán là giá trị ghi sổ; công ty vẫn chưa bắt đầu tính khấu hao của tài sản này.			
Nguồn: Mô phỏng theo bài viết Tài chính căn bản *(thuộc sê-ri* Nhà quản lý 20 phút*), tạp chí* HBR, *năm 2014.*			

BÁO CÁO LƯU CHUYỂN TIỀN TỆ LIÊN QUAN ĐẾN BẠN NHƯ THẾ NÀO?

Nếu bạn là nhà quản lý trong một công ty lớn, sự thay đổi trong

dòng tiền của công ty thường sẽ không ảnh hưởng gì đến công việc hằng ngày của bạn. Tuy nhiên, sẽ là một ý tưởng hay nếu bạn tìm hiểu về tình hình dòng tiền của công ty, với sự hỗ trợ của lãnh đạo cấp trên, bởi vì nó có thể ảnh hưởng đến ngân sách của bạn trong năm tiếp theo. Khi dòng tiền bó hẹp, có thể bạn sẽ phải đưa ra những kế hoạch dè dặt. Khi dòng tiền dồi dào, bạn sẽ có cơ hội đề xuất một ngân sách lớn hơn. Hãy lưu ý rằng một công ty có thể đạt một mức lợi nhuận tương đối nhưng vẫn có thể rơi vào tình trạng thiếu hụt dòng tiền mặt, do kết quả của quá nhiều sự đầu tư, hoặc trục trặc trong việc thu hồi những khoản phải thu.

Bạn có thể cũng có một chút ảnh hưởng lên những hạng mục có tác động đến báo cáo lưu chuyển dòng tiền. Có phải bạn là người chịu trách nhiệm về tồn kho? Hãy ghi nhớ rằng mỗi sự tăng thêm ở đó yêu cầu một khoản chi phí tiền mặt. Bạn có làm việc trong bộ phận bán hàng không? Một đơn hàng không thực sự là một đơn hàng cho đến khi nó được thanh toán, vì vậy hãy chú ý đến những khoản phải thu của bạn.

3. Báo cáo kết quả kinh doanh

Là một trong ba báo cáo tài chính, báo cáo kết quả kinh doanh có sự liên quan lớn nhất đến công việc của một người quản lý. Đó là bởi hầu hết những người quản lý đều chịu trách nhiệm theo một cách nào đó đối với ít nhất một yếu tố của báo cáo kết quả kinh doanh – ví dụ như tạo ra doanh thu, quản lý lỗ lãi, hoặc quản trị ngân sách chi phí.

Không giống như bảng cân đối kế toán, tài liệu ghi nhanh vị trí của một công ty tại một thời điểm nhất định, báo cáo kết quả kinh doanh thể hiện kết quả kinh doanh tích lũy trong một khoảng thời gian xác định, ví dụ như một quý hoặc một năm. Nó nói cho bạn biết công ty đang tạo ra lợi nhuận hay thua lỗ – có nghĩa là, liệu nó đang thu được lợi nhuận ròng tích cực hay tiêu cực, và con số đó là bao nhiêu. Đây là lý do vì sao báo cáo kết quả kinh doanh thường được coi như báo cáo lãi lỗ (viết tắt là P&L). Báo cáo kết quả kinh doanh cũng nói cho bạn biết về doanh thu và chi phí của công ty trong một khoảng thời gian. Biết được số liệu doanh thu và lợi nhuận sẽ giúp bạn xác định được lợi nhuận biên của công ty.

Giống như phương trình trong bảng cân đối kế toán, chúng ta cũng có thể thể hiện nội dung của báo cáo kết quả kinh doanh bằng một phương trình đơn giản:

Doanh thu – Chi phí = Lợi nhuận ròng

Một báo cáo kết quả kinh doanh thường bắt đầu với doanh số, hay doanh thu của công ty. Về cơ bản, đây là giá trị của hàng hóa hoặc dịch vụ được cung cấp đến khách hàng, nhưng có thể bạn cũng đạt được doanh thu từ những nguồn khác nữa. Hãy lưu ý rằng doanh thu trong hầu hết các trường hợp không giống với tiền mặt. Một ví dụ về phương pháp dồn tích cho việc ghi nhận doanh thu (mà hầu hết là các công ty lớn) sử dụng: nếu một công ty cung cấp hàng hóa trị giá 1 triệu đô-la vào tháng 12 năm 2018 và xuất hóa đơn vào cuối tháng đó, thì 1 triệu đô-la doanh số này được tính vào doanh thu của năm 2018. cho dù khách hàng vẫn chưa thanh toán hóa đơn.

Rất nhiều khoản chi phí – chi phí sản xuất và dự trữ hàng hóa, chi phí hành chính, chi phí hao tổn nhà máy và thiết bị, chi phí lãi vay, và thuế – sẽ được khấu trừ từ doanh thu. Kết quả kinh doanh sau thuế – số tiền còn dư lại – là thu nhập ròng (hay lợi nhuận ròng) cho khoảng thời gian được phân tích trong báo cáo kết quả kinh doanh.

Hãy xem xét những dòng hạng mục trên báo cáo kết quả kinh doanh của Amalgamated Hat Rack trong Bảng 16-3.

Bảng 16-3. Báo cáo kết quả kinh doanh của Amalgamated Hat Rack

	Cho giai đoạn kết thúc vào ngày 31 tháng 12 năm 2018	
Doanh số bán lẻ		$2.200.000
Doanh số bán buôn		1.000.000
	Tổng doanh thu	3.200.000
Trừ: Chi phí hàng bán		1.600.000
	Lợi nhuận gộp	1.600.000
Trừ: Chi phí vận hành		800.000
Trừ: Chi phí khấu hao		42.500
	Thu nhập trước khi trả lãi suất và thuế	757.500
Trừ: Chi phí lãi suất		110.000
	Thu nhập trước thuế	647.500
Trừ: Thuế thu nhập		300.000
	Thu nhập ròng	$347.500

Nguồn: Mô phỏng theo bài viết Tài chính căn bản *(thuộc sê-ri* Nhà quản lý 20 phút*), tạp chí* HBR, *năm 2014.*

Chi phí hàng bán (hay COGS) thể hiện những chi phí trực tiếp liên quan đến việc sản xuất mắc treo. Chỉ số này bao gồm chi phí nguyên liệu thô, ví dụ như gỗ xẻ, và tất cả mọi thứ cần thiết để chuyển đổi những nguyên liệu này thành những sản phẩm hoàn thiện, ví dụ như nhân công. Trừ đi chi phí hàng bán từ doanh thu sẽ cho chúng ta chỉ số lợi nhuận gộp của Amalgamated – một thước đo quan trọng cho kết quả tài chính của công ty. Năm 2018, lợi nhuận gộp là 1.600.000 đô-la.

Phân nhóm lớn tiếp theo về chi phí là chi phí vận hành, bao gồm tiền lương của nhân viên, thuê văn phòng, chi phí kinh doanh và marketing, và những chi phí khác liên quan trực tiếp đến việc sản xuất hàng hóa hoặc cung cấp dịch vụ.

Khấu hao xuất hiện trên báo cáo kết quả kinh doanh như một

khoản chi phí, mặc dù nó không liên quan gì đến chi phí thực trả. Như đã được miêu tả ở trên, đó là một cách phân bổ chi phí của một tài sản trong cả dòng đời có ích ước tính của sản phẩm đó.

Trừ đi chi phí vận hành và khấu hao từ lợi nhuận gộp sẽ cho bạn thông số lợi nhuận vận hành. Đây thường được gọi là lợi nhuận hay thu nhập trước thuế và lãi (EBIT), giống như trong báo cáo của Amalgamated.

Chi phí cuối cùng trong báo cáo kết quả kinh doanh thường là thuế và bất kỳ khoản lãi vay đến hạn nào. Nếu bạn nhận được một chỉ số lợi nhuận ròng sau khi trừ đi tất cả các khoản chi phí, giống như Amalgamated, thì công ty của bạn đang sinh lời.

Giống như bảng cân đối kế toán, so sánh các báo cáo kết quả kinh doanh trong một khoảng thời gian vài năm sẽ giúp bạn tìm hiểu được nhiều thông tin hơn việc kiểm tra kết quả từ một báo cáo kết quả kinh doanh đơn lẻ. Báo cáo thường niên của nhiều công ty hiển thị dữ liệu từ 5 năm trước hoặc xa hơn nữa.

Báo cáo kết quả kinh doanh liên quan đến bạn như thế nào?

Hãy xem xét ba hoạt động quản trị liên quan đến báo cáo kết quả kinh doanh:

Tạo ra doanh thu

Theo một ý nghĩa nào đó, gần như tất cả mọi người trong công ty đều hỗ trợ tạo ra doanh thu, nhưng đó là trách nhiệm cơ bản của bộ phận kinh doanh và marketing. Nếu doanh thu của bạn tăng trưởng nhanh hơn đối thủ, bạn có thể giả định một cách hợp lý rằng bộ phận kinh doanh và marketing đang làm tốt công việc của họ.

Một việc quan trọng là người quản lý của những bộ phận này cần thông hiểu báo cáo kết quả kinh doanh, để họ có thể cân bằng chi phí so với doanh thu. Ví dụ, nếu như đại diện kinh doanh đề xuất quá nhiều chiết khấu, họ có thể làm giảm đi lợi nhuận gộp của công ty. Nếu như chuyên viên marketing sử dụng quá nhiều ngân sách để theo đuổi những khách hàng mới, họ có thể lấy đi một phần lợi nhuận vận hành. Đó là nhiệm vụ của người quản lý phải theo dõi những con số này cũng như kết quả doanh thu.

Quản lý lỗ lãi

Nhiều người quản lý đảm nhận trách nhiệm về lỗ lãi, điều đó có

nghĩa là họ chịu trách nhiệm về toàn bộ một mảng nội dung của báo cáo kết quả kinh doanh. Đây có thể là trường hợp khi bạn đang vận hành một đơn vị kinh doanh, một cửa hàng, một nhà máy, một văn phòng chi nhánh, hoặc nếu bạn đang quản lý một dây chuyền sản phẩm. Báo cáo kết quả kinh doanh mà bạn chịu trách nhiệm không thực sự giống với báo cáo cho toàn bộ công ty. Ví dụ, bạn khó có thể bao gồm chi phí lãi vay và những hạng mục tổng phí, ngoại trừ một "sự phân bổ" vào cuối năm. Mặc dù vậy, công việc của bạn là quản trị việc tạo ra doanh thu và chi phí để đơn vị hoặc dây chuyền sản phẩm của mình có thể đóng góp mức doanh thu lớn nhất có thể cho công ty. Để làm được điều đó, bạn cần phải hiểu và theo dõi doanh thu, chi phí hàng bán và chi phí vận hành.

Quản trị ngân sách

Quản trị một bộ phận có nghĩa là làm việc trong giới hạn một ngân sách chi phí. Ví dụ, nếu bạn quản lý một bộ phận liên quan đến thông tin hay nguồn nhân lực, có thể bạn sẽ ít có sự tác động lên doanh thu, nhưng chắc chắn bạn được kỳ vọng sẽ kiểm soát chi phí chặt chẽ, và tất cả những chi phí đó sẽ ảnh hưởng đến báo cáo kết quả kinh doanh. Chi phí dành cho nhân viên và các bộ phận thường xuất hiện trong mục chi phí vận hành. Nếu đầu tư vào bất kỳ vốn thiết bị nào (ví dụ như một phần mềm phức hợp), bạn cũng sẽ cần bổ sung số liệu vào mục khấu hao. Trong phần tiếp theo, chúng ta sẽ phân tích những cơ hội và hạn chế khi định hình ngân sách của mình.

Dự thảo ngân sách

Giai đoạn dự thảo ngân sách có thể là một thử thách với nhà quản lý. Sự phức tạp của những con số thường gây ra căng thẳng, sự đối lập và thường đòi hỏi sự đầu tư thời gian cho những lịch trình khắt khe đến mức mệt mỏi. Tuy nhiên, những khoản ngân sách lớn sẽ xứng đáng với thời gian và sự phiền toái. Dự thảo ngân sách có bốn vai trò cơ bản, mỗi vai trò đều có tầm quan trọng với sự thành công của một công ty trong việc hoàn thành những mục tiêu chiến lược.

Đầu tiên, một khoản ngân sách sẽ thúc đẩy bạn lập kế hoạch – đặt mục tiêu, lựa chọn một chuỗi hành động và dự báo kết quả. Trong suốt quá trình này, bạn cũng phải điều phối và giao tiếp với những bộ phận khác nhau để hợp nhất những sự ưu tiên mang tính tập thể thành một cơ chế duy nhất và đồng nhất. Sau khi kế hoạch được khởi động, bạn sẽ dựa vào cơ chế này để theo dõi tiến

độ một cách định kỳ, so sánh kết quả thực tế với đề án ngân sách. Cuối cùng, công ty của bạn sẽ sử dụng các thông tin này để đánh giá kết quả – của bạn và của những người quản lý khác. Và bạn sẽ sử dụng nó để đánh giá chính đội ngũ của mình.

Tùy vào vị trí của bạn trong tổ chức, bạn có thể được yêu cầu giải quyết một vài dự thảo ngân sách khác nhau:

- **Ngân sách tổng thể** tóm tắt tất cả các đề án ngân sách tài chính cá nhân trong một tổ chức của một khoảng thời gian nhất định. Đó là trái tim và linh hồn của quá trình dự thảo ngân sách, tích hợp ngân sách vận hành và ngân sách tài chính của một tổ chức thành một bức tranh tổng thể. Ban giám đốc và các chuyên gia tài chính cấp cao sẽ chịu trách nhiệm cho việc tạo ra khoản ngân sách này.
- **Ngân sách vận hành** thu thập các khoản ngân sách từ mỗi bộ phận chức năng của công ty, ví dụ như nghiên cứu và phát triển, sản xuất, marketing, phân phối và dịch vụ khách hàng. Khoản ngân sách này chỉ rõ doanh thu và chi phí cho giai đoạn tiếp theo theo một định dạng tương tự với báo cáo kết quả kinh doanh mà tất cả các công ty đều phải thực hiện. Đó là một mục tiêu chứ không phải một sự dự báo, một hiệp ước mà ban giám đốc và những thành viên khác trong ban lãnh đạo thỏa thuận cùng nhau.
- **Ngân sách tài chính** là một kế hoạch vốn, nhằm mục đích hỗ trợ ngân sách vận hành của công ty. Nó thường bao gồm ba phần: một ngân sách tiền tệ với kế hoạch về mức độ và thời gian của dòng tiền vào và ra; một kế hoạch đầu tư tài sản vận hành để đảm bảo rằng sẽ có đủ nguồn vốn đầu tư cho tài sản như tồn kho và khoản phải thu; và một kế hoạch đầu tư vốn với dự thảo ngân sách về những đề xuất đầu tư cho tài sản năng suất dài hạn như chi phí tài sản, nhà máy và thiết bị cùng với những chương trình nghiên cứu và phát triển mở rộng. Ngân sách này được tạo ra bởi những người quản lý tài chính của công ty.

Thành thạo công việc dự thảo ngân sách luôn song hành cùng với việc lập kế hoạch chiến lược ở mức độ cao nhất. Các nhà quản lý cấp cao tham gia vào quá trình này sẽ cân nhắc những câu hỏi như: “Kế hoạch mà chúng ta đang cân nhắc có hỗ trợ cho những mục tiêu chiến lược to lớn hơn và dài hạn của công ty không?” “Liệu chúng ta có sở hữu, hay có thể tiếp cận dòng tiền mình cần để đầu tư cho những hoạt động này trong kỳ dự thảo ngân sách sắp tới không?” “Liệu chúng ta có tạo ra đủ giá trị để thu hút đủ

các nguồn lực trong tương lai– lợi nhuận, khoản vay, các nhà đầu tư và hơn thế nữa – để đạt được chiến lược dài hạn của chúng ta không?" Nếu bạn không phải là một thành viên trong ban giám đốc, có thể bạn sẽ tham gia vào việc dự thảo ngân sách ở mức độ vận hành.

Chuẩn bị dự thảo ngân sách vận hành

Kết luận lại, ngân sách vận hành được cấu trúc như sau:

Doanh thu – (Chi phí hàng bán + Chi phí bán hàng, hành chính tổng hợp) = Lợi nhuận vận hành

Bạn có thể cân bằng phương trình này theo năm bước:

Bước 1: Tính toán doanh thu kỳ vọng (mức độ hợp lý)

Nếu bạn có trách nhiệm về ngân sách và doanh thu, bạn phải áp dụng một vài giả định để dự đoán tăng trưởng (hoặc tụt giảm) doanh thu. Nếu sử dụng phương pháp dự thảo ngân sách trên cơ sở quá khứ, bạn sẽ tính toán chỉ số này dựa trên kết quả trong quá khứ và những kỳ vọng doanh số trong tương lai. Nếu bạn sử dụng phương pháp dự thảo ngân sách cấp 0, bạn sẽ tạo ra dự thảo doanh số cho một sản phẩm hoặc dịch vụ từ dưới lên, sử dụng dữ liệu dự báo kinh tế, dự báo hành vi tiêu dùng và những thông tin khác.

Thiết lập chỉ số doanh thu kỳ vọng có thể tạo ra những áp lực nội bộ. Nếu các nhà quản lý muốn được khen thưởng vì việc hoàn thành chỉ tiêu doanh thu, họ có thể đưa ra những con số chỉ tiêu an toàn để có thể dễ dàng đạt được. Nếu doanh thu thực tế cao hơn doanh thu dự thảo (một kết quả có khả năng), thì nhà quản lý dường như làm việc rất hiệu quả. Hãy hỏi lãnh đạo của mình xem họ kỳ vọng một mức doanh thu khả thi an toàn hay nhiều thử thách, sau đó đàm phán với họ về một mức khả thi và hợp lý, trong khi vẫn cần thúc đẩy đội ngũ để đạt được mục tiêu của bạn. Hãy chuẩn bị thảo luận về những tác động ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến dự báo doanh thu của bạn. Xác minh những giả định của bạn đằng sau những dự báo với người khác có thể giúp bạn tinh lọc những con số trước khi quyết định ngân sách của mình.

Bước 2: Tính toán chi phí hàng bán kỳ vọng

Hãy nhớ lại, chi phí hàng bán (COGS) mô tả chi phí trực tiếp của việc sản xuất một sản phẩm hoặc dịch vụ. Tổng số lượng sản

phẩm được sản xuất sẽ định hình việc xác định những chi phí này, bao gồm nhân công và nguyên liệu. Hãy hỏi những nhân viên liên quan trực tiếp nhất đến công việc sản xuất và kinh doanh để hiểu và nắm bắt tất cả những chi phí này một cách chính xác.

Bước 3: Tính toán những chi phí kỳ vọng khác

Những chi phí khác không liên quan đến sản xuất bao gồm nghiên cứu và phát triển, thiết kế sản phẩm, marketing, phân phối, dịch vụ khách hàng và hành chính. Sự hợp tác và chia sẻ các kế hoạch của bạn sẽ đóng vai trò quan trọng cho sự thành công của bạn trong việc nắm bắt dự trù kinh phí hợp lý. Bạn sẽ không muốn bỏ lỡ những chi phí có thể xuất hiện trong suốt cả năm, vì bạn sẽ phải chịu trách nhiệm cho những con số ngân sách của mình.

Bước 4: Tính toán lợi nhuận vận hành kỳ vọng

Đây là hiệu của phép trừ giữa doanh số kỳ vọng (bước 1) và chi phí kỳ vọng (bước 2 và 3). Đó là mục tiêu của bạn về lợi nhuận (hoặc tổn thất) ròng mà đơn vị của bạn sẽ tích lũy trong giai đoạn tài chính này. Một khi quyết định được ngân sách của mình, bạn sẽ có thể xem xét một cách kỹ càng khả năng đạt được con số đó. Hãy thực hiện và kiểm tra sự chính xác.

Bước 5: Phát triển những tình huống thay thế

Dự thảo ngân sách là một quy trình lặp đi lặp lại, trong đó bạn luôn phải tự mình đưa ra câu hỏi "Điều gì sẽ xảy ra nếu...?" Hãy đặt những câu hỏi như: "Một sự thay đổi trong một phần của phương trình này sẽ ảnh hưởng đến kết quả kỳ vọng như thế nào? Ví dụ, nếu chúng ta tăng cường quảng cáo, nó sẽ ảnh hưởng đến doanh số ra sao?" "Chúng ta đang đối diện với những rủi ro lớn nào tại thời điểm hiện tại – ví dụ, thiếu hụt lao động, áp lực sản xuất hoặc giá cả lao dốc? Chúng ta có thể tích hợp những rủi ro đó vào dự thảo ngân sách như thế nào?"

Ở một mức độ nào đó, những công cụ tài chính là vấn đề của việc tính toán số liệu – một quy trình mà chúng ta đang ngày càng phụ thuộc vào những phần mềm mô hình tài chính và các công nghệ khác. Tuy nhiên, những con số không phải lúc nào cũng mang tính khách quan như chúng ta nghĩ. Chúng được tạo ra, thu thập và giải thích bởi những con người khác nhau với những quan điểm cốt yếu khác nhau. Trong quy trình này, rất có khả năng xảy ra những nhu cầu xung đột, các giả định tranh chấp và những sự

bất đồng thực sự về điều gì sẽ xảy ra.

Nếu thấu hiểu cách vận hành của những công cụ này, bạn sẽ được chuẩn bị tốt hơn để hiểu được ý nghĩa thực sự của những con số. Sự thông hiểu tài chính sẽ cải thiện kiến thức kinh doanh của bạn và giúp bạn trở thành một người ủng hộ tốt hơn cho nhu cầu của đội ngũ cũng như các ý tưởng của bản thân. Đội ngũ quản lý của bạn tiếp xúc với những báo cáo tài chính này hằng ngày; khi bạn phát triển các ý tưởng của mình theo ngôn ngữ này và tạo ra những kết quả có tác động đến họ, bạn sẽ chiếm được niềm tin và sự ảnh hưởng trong tổ chức của mình.

TÓM TẮT

- Dữ liệu tài chính có ý nghĩa nhất khi bạn sử dụng nó để so sánh kết quả kinh doanh của mình với đối thủ và dự báo tình hình thị trường.
- Số liệu không phải là không thể sai. Hãy cảnh giác với nguồn dữ liệu của mình và đặt ra những câu hỏi khi bạn áp dụng kỹ thuật tài chính.
- *Bảng cân đối kế toán, báo cáo kết quả kinh doanh và báo cáo lưu chuyển tiền tệ* mang đến ba cái nhìn về kết quả tài chính của một công ty. Chúng nói lên ba câu chuyện khác biệt nhưng liên quan đến nhau về hoạt động tài chính của công ty bạn.
- *Bảng cân đối kế toán* thể hiện vị trí tài chính của một công ty tại một thời điểm nhất định. Nó cung cấp một cái nhìn tổng thể về tài sản, khoản nợ và vốn của công ty vào một ngày định sẵn.
- *Báo cáo kết quả kinh doanh* thể hiện kết quả kinh doanh sau thuế. Nó chỉ ra số tiền lãi hoặc lỗ của công ty trong một khoảng thời gian – thường là một tháng, một quý hoặc một năm.
- *Báo cáo lưu chuyển tiền tệ* nói lên sự di chuyển dòng tiền, đến từ đâu và đi đến đâu. Nó thể hiện mối quan hệ giữa thu nhập ròng và sự thay đổi dòng tiền được ghi chép từ một bảng cân đối kế toán này đến một bảng cân đối kế toán khác.
- Những hoạt động dự thảo ngân sách của bạn với tư cách là một người quản lý diễn ra dưới dự thảo ngân sách tổng quát, ngân sách vận hành và ngân sách tài chính của công ty bạn.

HÀNH ĐỘNG

Những báo cáo tài chính:

- Xem xét bảng cân đối kế toán, báo cáo kết quả kinh doanh và báo cáo lưu chuyển tiền tệ cho tổ chức cũng như bộ phận của mình để làm quen với tình hình tài chính của công ty.
- Đặt ra bất kỳ câu hỏi nào bạn có với quản lý của mình; đây là một cơ hội tốt để cho họ thấy rằng bạn đang học hỏi nhiều hơn về tổ chức và hiểu rõ hơn về quan điểm của họ.

Dự thảo ngân sách:

- Thiết lập một dự thảo ngân sách cho đơn vị của bạn bằng cách trừ đi những chi phí hàng bán và những chi phí kỳ vọng khác, từ doanh thu kỳ vọng của bạn.

17

Phát triển một giải pháp đề xuất kinh doanh

Để thể hiện một cách vượt trội trong vai trò một người quản lý, bạn không thể chỉ duy trì sự ổn định, bất biến. Bạn cần phải trình bày các ý tưởng tạo ra giá trị đích thực cho tổ chức của mình – và những cơ hội cho chính bản thân bạn. Có thể bạn đang giải quyết một vấn đề thực tế, ví dụ như sự xuất hiện của một đối thủ mới hoặc những thay đổi trong nhu cầu khách hàng. Hoặc có thể bạn đang theo đuổi một cơ hội tích cực, như một mục giảm thuế tiềm năng. Dù cho động lực của bạn là gì, bạn sẽ cần phát triển một giải pháp đề xuất kinh doanh mà sẽ huy động những đội ngũ khác để hỗ trợ kế hoạch của bạn.

Công việc này được thực hiện dựa trên những kỹ năng mềm và cứng mà chúng ta đã thảo luận trong cuốn sách này, ví dụ như chiến lược, tầm ảnh hưởng, giao tiếp và phân tích tài chính. Bạn sẽ cần chiếm được lòng tin từ rất nhiều người trong tổ chức, từ những người có vai trò đưa ra quyết định đến những công nhân làm việc tại nhà máy. Những mối quan hệ này (cũng như những cuộc họp sáng tạo của bạn với đội ngũ dự án của mình) sẽ yêu cầu mức độ trí tuệ cảm xúc tuyệt vời. Nhưng bạn cũng cần phải thể hiện khả năng phân tích tài chính một cách rõ ràng, chặt chẽ để làm mô hình cho những kế hoạch của mình.

QUAN ĐIỂM CỦA NHỮNG NGƯỜI LIÊN ĐỚI

Xây dựng một giải pháp đề xuất kinh doanh nghĩa là bán cho người khác ý tưởng của mình. Nếu bạn điên cuồng với việc xử lý những con số và luyện tập thuyết trình, bạn sẽ dễ dàng tập trung vào hai phần đầu tiên của phương trình đó: "Ý tưởng của tôi có đủ thuyết phục không? Bản thân tôi có đáng tin không?" Nhưng với

bất kỳ sự giao tiếp thuyết phục nào, câu hỏi đầu tiên của bạn nên là "Với ai?" Đề xuất của bạn có nhiệm vụ làm lay động ai? Bạn cần nhận được sự ủng hộ từ những ai? Bạn không bỏ trống giải pháp của mình; bạn đang truyền tải nó đến với một nhóm cá nhân nhất định, những người có những sự hứng thú và mục tiêu riêng. Hiểu được những người có vai trò quyết định này sẽ giúp bạn thiết kế bài thuyết trình và định vị của mình một cách thuyết phục và đáng tin.

Bước 1: Tìm kiếm những người đưa ra sự quyết định

Hãy bắt đầu bằng việc hỏi cấp trên của mình rằng ai là người sẽ xem xét ý tưởng của bạn, và quyết định sẽ được đưa ra như thế nào. Sẽ có một hội đồng bỏ phiếu? Sẽ có một lãnh đạo cấp cao hơn đưa ra quyết định? Chứng thực thông tin này bằng cách xem xét những dự án đã được bật đèn xanh trong quá khứ. Ví dụ, nếu bạn phát hiện ra những đề xuất từ bộ phận kế toán nhận được rất nhiều hỗ trợ, bạn có thể kết luận một cách an toàn rằng CFO[5] có rất nhiều thế lực.

Bạn có thể đã có cảm nhận về những vị trí có tầm ảnh hưởng thực sự trong công ty. "Trong các tổ chức, luôn tồn tại một bộ phận thống lĩnh, và lãnh đạo của phòng ban đó sẽ nắm giữ những quyền lực không chính thức, bất kể chức vị của họ là gì," theo lời chuyên gia phát triển sản phẩm Raymond Sheen và biên tập viên của tạp chí HBR, Amy Gallo. "Bạn có thể mặc định rằng mục tiêu của phòng ban thống lĩnh đó sẽ giành ưu thế khi những người có vai trò quyết định xem xét đề xuất giải pháp của bạn.

Bước 2: Thống nhất với một người ủng hộ

Người ủng hộ là một ai đó tán thành ý kiến của bạn sau khi bạn rời khỏi phòng họp. Trong nhiều trường hợp, họ không phải là người có tầm ảnh hưởng lớn nhất trong quy trình đưa ra quyết định, nhưng họ thấu hiểu giá trị đề xuất của bạn và có thể trình bày một cách rõ ràng giá trị đó đến với những người còn lại. Để chọn được một người ủng hộ, hãy tìm kiếm một ai đó trong hội đồng phê duyệt, người sẽ cảm nhận những lợi ích từ dự án một cách trực tiếp và mạnh mẽ. Hãy hỏi người ủng hộ này về những ưu tiên lớn hàng đầu đối với họ tại thời điểm này, và những vấn đề mà họ đang nỗ lực giải quyết. Sau đó giải thích xem ý tưởng của bạn có thể hỗ trợ như thế nào, và sử dụng những phản hồi của họ để cải thiện kế hoạch của bạn cho phù hợp hơn. Nếu người ủng hộ này có thiện ý, hãy nhờ họ xem xét đề xuất giải pháp kinh doanh của bạn. Bạn cần xây dựng một đề xuất giải pháp có thể trực tiếp

tác động đến động lực của người ủng hộ, để họ có thể tán thành nó vì lợi ích của bản thân họ, chứ không phải vì bạn.

Không chỉ đưa ra nhận xét và tán thành ý kiến của bạn, người ủng hộ này có thể hỗ trợ bạn theo một số cách khác. Hãy cân nhắc nơi nào tồn tại quyền lực và lợi ích trong công ty, sau đó đưa ra một đề xuất cụ thể. Liệu người ủng hộ của bạn có thể:

- Giới thiệu ý tưởng của bạn đến những người liên đới và những người đưa ra quyết định quan trọng?
- Giúp bạn đảm bảo những nguồn lực khi bạn phát triển dự án, ví dụ như quỹ nghiên cứu thị trường?
- Phá bỏ những rào cản hoặc khuyến khích mọi người trong tổ chức hợp tác với bạn?
- Lập chiến lược cùng bạn về cách làm thế nào để đạt được sự ủng hộ của những người bảo thủ?
- Đảm nhận một vai trò trong bài thuyết trình của bạn, ví dụ như trình bày lại những quan điểm then chốt của bạn một cách rõ ràng hơn?

Bước 3: Hiểu được mục tiêu của người nghe

Để đảm bảo rằng ý kiến của bạn đồng thuận với ý kiến của những người đưa ra quyết định khác, hãy xem xét những sự ưu tiên chiến lược của đơn vị hoặc công ty. Bạn cần hiểu được ý kiến của mình sẽ hỗ trợ những sự ưu tiên này như thế nào và sẽ giúp những người đưa ra quyết định đạt được mục tiêu của họ ra sao.

Dĩ nhiên khi lắng nghe bài thuyết trình của bạn, mỗi người sẽ có những mục đích khác nhau, phụ thuộc vào vị trí của họ trong công ty. Hãy trực tiếp nói chuyện với cấp trên và những người liên đới để tìm ra những mục đích này. Hãy đặt ra những câu hỏi như:

- Những mục đích căn bản của bạn trong năm nay là gì? Có những rào chắn nào đang cản đường bạn?
- Bạn đo lường sự thành công như thế nào?
- Bạn đã hỗ trợ những dự án nào trong quá khứ, và những câu chuyện thành công của bạn là gì? Theo quan điểm của bạn, điều gì đã giúp những ý tưởng này thành công?

Đề xuất của bạn có thể không đáp ứng được nhu cầu và sự ưu tiên của từng người mà bạn chạm mặt. Đó là bởi bạn đang cố gắng giải quyết một vấn đề kinh doanh, chứ không phải cho bất kỳ ai trong

đó. Nhưng bạn sẽ sử dụng những sự hiểu biết này trong giai đoạn tiếp theo của quá trình: làm rõ nhu cầu và giá trị.

LÀM RÕ NHU CẦU VÀ GIÁ TRỊ

Sau khi hiểu được mục tiêu và quan điểm của những người liên đới, bạn sẽ kiểm tra được kỹ càng hơn vấn đề mình muốn giải quyết và giá trị của giải pháp mà mình đề xuất.

Trước tiên, hãy tìm hiểu nhu cầu ẩn sau đề xuất của bạn. Mục tiêu nào đang gặp rủi ro? Quy trình nào đang không hoạt động hiệu quả, mục tiêu công việc nào đang không được hoàn thành? Ví dụ, nếu nhắm đến mục tiêu tận dụng một mục giảm thuế, bạn có thể định hình nhu cầu theo cách này: "Thiết bị xử lý nước thải của chúng ta đã không được cải tạo trong 10 năm và không đạt những tiêu chuẩn môi trường gần đây nhất của bang. Chúng ta đang lãng phí 300.000 đô-la mỗi năm cho những chi phí vận hành công nghệ thế hệ cũ, bỏ lỡ 2 triệu đô-la, và gây tổn hại đến danh tiếng là một công ty xanh của chúng ta."

Thứ hai, hãy khám phá giá trị mà giải pháp của bạn mang đến cho công ty. Ý tưởng của bạn sẽ đóng góp như thế nào đến những mục tiêu chiến lược của công ty? Nó sẽ giúp củng cố kết quả làm việc, cải thiện trải nghiệm khách hàng, gia tăng lợi nhuận và cắt giảm chi phí như thế nào? Trong ví dụ trước, bạn có thể thúc đẩy công ty chuyển đổi khoản tiền tiết kiệm được từ chi phí thuế sang những ý tưởng phát triển mới, hoặc tích hợp sự cải tiến vào một chiến lược marketing về nhận thức môi trường. Khi bạn càng trình bày được lợi ích từ đề xuất của mình đến với công việc kinh doanh, khách hàng và nhân viên của bạn sẽ càng có xu hướng đồng ý.

Sau đây là các bước:

Bước 1: Nói chuyện với những người hưởng lợi

Đây là những nhân vật mà trách nhiệm công việc khiến họ liên quan trực tiếp hoặc bị ảnh hưởng bởi giải pháp của bạn. Sheen và Gallo gợi ý rằng bạn nên đưa ra cho họ những câu hỏi như: "Vấn đề đã xảy ra từ khi nào (hoặc sẽ xảy ra lúc nào)? Vấn đề tự nó hiển hiện như thế nào? Có thường xuyên không? Vấn đề đã ngăn cản đội ngũ làm việc một cách hiệu quả như thế nào? Những ai khác trong công ty bị ảnh hưởng bởi vấn đề này? Đối tượng khách hàng nào mà chúng ta đang không phục vụ tốt?"

Hãy yêu cầu những dữ liệu và tài liệu liên quan (lời phàn nàn của

khách hàng, báo cáo, khảo sát), và tiếp tục với những lời tham khảo nào mà bạn nhận được. Nếu có thể, bạn hãy thực hiện một chút công việc thực tế. Quan sát một quy trình sản xuất, dự khán công việc của một nhân viên chăm sóc khách hàng, đề xuất một buổi tham quan nhà máy, tham dự một chuyên mục đào tạo.

Sheen và Gallo đưa ra lời khuyên rằng các nhà quản lý cần tiếp tục các trải nghiệm thực tế này. "Những người hưởng lợi có thể không biết được lý do tiềm ẩn của vấn đề... (hoặc) có thể họ đã nghĩ đến một giải pháp nào đó, nhưng đôi khi đó không phải là giải pháp hiệu quả nhất. Dĩ nhiên bạn cần xem xét ý kiến đó, nhưng đó có thể không phải là đề xuất cuối cùng của bạn, đặc biệt nếu nó tốn kém hoặc khó triển khai." Thay vì vội vàng đưa ra phán đoán, hãy thu thập nhiều thông tin nhất có thể về trải nghiệm của nhân viên liên quan đến vấn đề, và đảm bảo là họ hiểu rằng bạn coi trọng suy nghĩ và muốn giúp đỡ họ. Sự hỗ trợ của họ sẽ tạo ra tất cả sự khác biệt khi bạn triển khai ý tưởng của mình, và nó sẽ tạo ảnh hưởng đến những người có vai trò quyết định khi xem xét đề xuất giải pháp của bạn.

Bước 2: Đồng thuận về mục tiêu của giải pháp

Bây giờ bạn đã hiểu rõ hơn về vấn đề trước mắt và phạm vi của một giải pháp tiềm năng, hãy quay lại với những người liên đới để đối chiếu sự thông hiểu của mình. Sheen và Gallo gợi ý sử dụng những câu hỏi dưới đây để định hướng cho những cuộc đối thoại của bạn:

- Giải pháp của bạn sẽ được áp dụng ở đâu? Trong những phòng ban và bộ phận nào? Trong bao nhiêu quốc gia?
- Ai sẽ bị ảnh hưởng bởi giải pháp này? Một phòng ban riêng lẻ hay toàn bộ tổ chức?
- Giải pháp cần phải nhanh chóng được thực hiện như thế nào? Chúng ta sẽ triển khai dần dần hay cùng một lúc?
- Chúng ta nên đo lường sự hiệu quả của giải pháp như thế nào? Chúng ta có một đường cơ sở nào để so sánh không?
- Chúng ta có nên kết hợp giải pháp này với một ý tưởng liên quan nào khác không?

Việc thực hiện các cuộc đối thoại này trước khi chuẩn bị đề xuất giải pháp của bạn đóng vai trò khá quan trọng. Ví dụ, bạn có thể thấy rằng bạn và những người có vai trò quyết định có những kỳ vọng khác nhau về một giải pháp, hoặc có một sự cách biệt sâu sắc giữa cách nhìn nhận vấn đề của họ và trải nghiệm của những

người hưởng lợi. Nếu tồn tại một khoảng cách lớn, bạn cần phải chỉ ra điểm xuất phát của những người liên đới và khả năng đàm phán giới hạn của họ. Nếu bạn thiết kế kế hoạch của mình cho những sự kỳ vọng quá đỗi vô lý, bạn đã nắm chắc thất bại.

PHÂN TÍCH CHI PHÍ/LỢI ÍCH

Sau khi đã xác định được nhu cầu liên quan đến đề xuất giải pháp của mình và những mục tiêu cần đạt được, bạn có thể bắt đầu xây dựng một giải pháp. Nếu đang đánh giá một vài phương thức tiếp cận khác nhau, bạn có thể xem xét chúng theo một vài cách khác nhau, bắt đầu với việc phân tích chi phí/lợi ích. Mục tiêu của bạn ở đây là tạo ra một bức tranh chi tiết nhưng tổng quát về sự ảnh hưởng của mỗi phương thức lên tình hình tài chính của công ty. Những người có vai trò đưa ra quyết định sẽ xem xét kỹ lưỡng thông tin này để đánh giá xem đề xuất giải pháp kinh doanh này có khả thi hay không, và bạn có phải là một người ủng hộ đáng tin cậy không.

Để thực hiện công việc phân tích này, hãy lựa chọn 2-3 phương án khả thi nhất trong số những phương án bạn đang cân nhắc. "Bạn sẽ khiến bản thân – và đội ngũ của mình – phát điên nếu bạn nghiên cứu tất cả những khả năng sẵn có," Sheen và Gallo cảnh báo. Hãy phân tích phương án được bạn ưu tiên nhất và điều chỉnh những con số đó để so sánh các lựa chọn. "Thông thường bạn sẽ thay đổi một số ít chỉ số," Sheen và Gallo đưa ra lời khuyên. "Ví dụ, một phương án có thể được thực hiện theo từng giai đoạn thay vì toàn bộ. Chi phí dự tính của bạn dường như là tương tự, nhưng một số lợi ích của bạn sẽ không xuất hiện cho tới sau đó – vì vậy bạn sẽ cắt giảm những con số trong 1-2 năm đầu tiên."

Vậy, chính xác là bạn đang tìm kiếm những con số nào? Sự phân tích của bạn cần phải bao trùm những phân nhóm chính sau:

1. Chi phí

- Chi phí dự án bao gồm phí tổn dự án và phí tổn đầu tư. *Phí tổn dự án* bao gồm chi phí phát triển, kiểm thử và lượng hóa, đào tạo và triển khai, và đi lại. "Tôi thường bắt đầu bằng việc đánh giá số lượng người mình cần trong một đội ngũ và tỷ lệ lương trung bình, qua đó tôi có thể dự đoán chi phí nhân sự," Sheen nói. "Và rồi tôi ước tính chi phí đi lại và vật dụng cần phải mua cho dự án." *Phí tổn đầu tư* gắn liền với những tài sản bạn mua hoặc phát triển trong quá trình thực hiện dự án. Như bạn đã thấy trong chương trước đó, tài sản sẽ

hao tổn – nghĩa là chúng mất đi giá trị theo thời gian sử dụng. Nhân viên tài chính của bạn sẽ biết liệu bạn có nên trình bày những chi phí tài sản này như một con số đơn lẻ trong năm diễn ra việc mua lại hay hao tổn qua một vài năm.

- Chi phí vận hành thể hiện chi phí cần thiết để duy trì một dự án sau khi triển khai bước đầu. Tổng phí như nhân sự, văn phòng, cùng với chi phí bảo hành và cấp phép sẽ thuộc về nhóm chi phí này. Trong khi phòng ban của bạn có thể tự chi trả chi phí dự án, chi phí vận hành có thể được phân bổ trong các bộ phận khác của công ty. Hãy chú ý đến những chi phí chuyển đổi nữa – sự gián đoạn gây ra bởi quá trình thực hiện giải pháp của bạn.

2. Lợi ích

- Doanh thu là bất kỳ khoản tiền có thêm nào mà ý tưởng của bạn tạo ra thông qua việc bán hàng. Các chuyên gia kinh doanh và marketing có thể hỗ trợ bạn với những chỉ số này. Hãy đề nghị họ cung cấp ba nhóm thông tin: bạn có thể kỳ vọng số tiền là bao nhiêu, khi nào nó sẽ xuất hiện, và đối thủ sẽ phản ứng như thế nào trong dài hạn. Ngoài ra, hãy nhớ đưa chi phí hàng bán vào phép tính này, nhờ vậy mà bạn sẽ không tình cờ ước tính quá lên chỉ số doanh thu. Một cách để ước tính doanh thu đạt được từ sự thay đổi công việc kinh doanh của bạn là kiểm tra khung tọa độ 2x2, trong đó một bên so sánh những khách hàng hiện tại với những khách hàng mới, và một bên so sánh doanh thu gia tăng với doanh thu mới. Bạn có đang kỳ vọng tăng trưởng doanh thu từ những khách hàng và sản phẩm hiện tại (ví dụ là thông qua những tính năng mới), hay bạn đang bán sản phẩm mới cho những khách hàng mới – hay bạn đang thực hiện song song cả hai việc?
- Tiền tiết kiệm năng suất là khoản tiền bạn sẽ tiết kiệm được thông qua sự hiệu quả. Có thể đề xuất của bạn làm giảm chi phí sản phẩm bằng cách giới thiệu những chất liệu giúp tăng hiệu quả chi phí, hoặc có thể bạn đang cắt giảm tổng chi phí bằng cách cắt giảm tiền lương hoặc cắt giảm chi phí thuế. “Nếu bạn nói rằng dự án của mình sẽ giúp tiết kiệm tổng chi phí nhân lực, những người liên đới có thể hỏi: “Bạn dự định sẽ sa thải ai?” Sheen và Gallo đưa ra lời khuyên. “Nếu không sa thải nhân viên, bạn vẫn sẽ phải trả tiền lương cho họ. Thậm chí nếu bạn nói rằng họ sẽ thực hiện các công việc khác, thực sự là bạn vẫn không tiết kiệm chi phí. Bạn

chỉ đang luân chuyển chi phí xung quanh những bộ phận khác của tổ chức." Thay vào đó, hãy tìm kiếm những khoản tiết kiệm chi phí từ những ý tưởng sáng tạo hơn, ví dụ như cắt giảm chi phí làm thêm giờ hoặc những lỗi hao phí thời gian con người.

Mặc dù bạn mới chỉ đưa ra những sự ước tính tại thời điểm này, hãy sử dụng báo cáo kinh doanh của công ty để đảm bảo rằng sự ước lượng của bạn là thực tế. Hạn chế sự phỏng đoán bằng cách nói chuyện với những người thụ hưởng và chuyên gia trong và ngoài công ty. Ví dụ, bộ phận marketing của công ty có thể cung cấp những thông tin chính xác về sự tác động của một dòng sản phẩm mới đến doanh thu, và những đồng nghiệp từ bộ phận mua hàng có thể nói cho bạn biết chi phí của một hợp đồng với nhà cung cấp mới. Mặc dù vậy, đừng coi những con số này là hiển nhiên. Hãy hỏi ý kiến các chuyên gia về nguồn gốc của những chỉ số này, và lưu ý rằng những thành kiến cá nhân có thể khiến họ ước tính quá lên hoặc thấp xuống một con số. Hãy tìm hiểu nguồn gốc của những con số này trong một bảng tính chuyên nghiệp, và đảm bảo nguồn thông tin của bạn đã sẵn sàng.

PHÁT HIỆN VÀ GIẢM THIỂU RỦI RO

Những phân tích chi phí/lợi ích sẽ thu hẹp phạm vi giải pháp tiềm năng của bạn. Nhưng trước khi bạn lựa chọn một giải pháp, hãy thực hiện những bài kiểm tra. "Bạn đã đặt cơ sở cho từng dòng dữ liệu trong bảng tính của mình dựa trên các giả định – những thông tin mà bạn đã khảo chứng một cách cẩn thận," Sheen và Gallo viết. "Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu những thông tin đó sai lệch và công việc không diễn ra như kế hoạch? Điều gì sẽ xảy ra nếu tình huống tệ nhất (hoặc tốt nhất) xảy ra?" Quá trình phân tích "Điều gì sẽ xảy ra nếu..." cho ý tưởng của bạn là vô cùng có giá trị.

Để trả lời các câu hỏi này, hãy kiểm chứng lại những niềm tin đảm bảo cho sự ước tính của bạn. Điều gì sẽ xảy ra nếu dự án xây dựng vượt quá tiến độ? Điều gì sẽ xảy ra nếu một đối thủ mới tham gia vào thị trường? Điều gì sẽ xảy ra nếu có một cuộc suy thoái kinh tế toàn cầu vào năm sau? Hãy ước tính ảnh hưởng của mỗi tình huống đến giá trị dự án của bạn. Bạn sẽ thấy kế hoạch khả thi nhất của mình có thể dễ dàng đối diện với những rủi ro và lựa chọn việc phát triển lại phương án thứ-hai-tốt-nhất. Hoặc có thể những mối đe dọa chính đến sự thành công của dự án này phản chiếu một thảm họa trong nội bộ công ty, và bạn cần phải chứng minh vì sao dự án của mình sẽ không thất bại theo cách tương tự.

Đừng quá mềm mỏng với mô hình của mình. Những người đưa ra quyết định chắc chắn sẽ không dễ dãi với nó. Nếu họ có một nhiệm vụ được ủy thác bởi tổ chức, họ sẽ càng cẩn trọng hơn. Hãy ghi nhớ quan điểm của họ và đọc phần "Những yếu tố rủi ro".

Hãy liệt kê một danh sách dài những rủi ro tiềm năng và nhập chúng vào một bảng tính. Để phát hiện những rủi ro và cơ hội lớn nhất, Sheen và Gallo gợi ý đánh giá từng sự rủi ro dựa trên tính khả thi và tác động tiềm tàng của nó. (Sự trì hoãn vì lý do thời tiết vào mùa đông: có thể xảy ra, nhưng không thể trì hoãn lịch trình nhiều hơn một vài ngày. Sự va chạm với thiên thạch: phần lớn sẽ là thảm họa, phần lớn là khó có thể xảy ra). Hãy thực hiện phép nhân hai con số này với nhau cho mỗi rủi ro, rồi so sánh kết quả một cách có phương pháp khi bạn hoán đổi trong những giá trị trường-hợp-tốt-nhất và trường-hợp-tệ-nhất. "Suy cho cùng," Sheen nói, "bạn có xu hướng lựa chọn con số ở giữa trong những hạng mục nhất định. Ví dụ, nếu một trong số những người liên đới là người lo ngại rủi ro, bạn có thể lựa chọn những con số thấp hơn trong dòng chảy lợi nhuận của mình. Nếu bạn đối mặt với những sự trừng phạt nghiêm trọng vì lý do hoàn thành dự án muộn, có thể bạn sẽ muốn xây dựng một vài bộ đệm vào những sự ước lượng thời gian của mình.

Hãy thực hiện sự điều chỉnh dựa trên ý kiến của các chuyên gia liên quan đến vấn đề, ví như những người thụ hưởng hoặc một chuyên gia tư vấn. Họ sẽ cho bạn biết những điểm nào cần đặc biệt cẩn trọng trong việc lập kế hoạch rủi ro, và những điểm nào cần tiếp cận quyết liệt hơn. Và với mỗi nhóm giả thiết, họ sẽ giúp bạn quyết định xem lợi tức đầu tư ước tính có hợp lý không và điều chỉnh nếu nó chưa hợp lý.

Những yếu tố rủi ro

- **Con người.** Điều gì sẽ xảy ra nếu người đảm nhận dự án này rời khỏi công ty? Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn không nhận được tất cả những nguồn lực yêu cầu? Điều gì sẽ xảy ra nếu có một sự thiếu hụt lao động trong một bộ phận quan trọng? Hoặc ngược lại, điều gì sẽ xảy ra nếu bạn có thể kết hợp một đội ngũ toàn những nhân viên xuất sắc hoặc tuyển chọn một chuyên gia xuất chúng? Đánh giá sự rủi ro này một cách cẩn thận dựa trên tác động nhân sự đối với sự thành công của dự án.
- **Công nghệ.** Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn gặp phải sự cố khi kiểm tra công nghệ mới? Điều gì sẽ xảy ra nếu nhân viên gặp

khó khăn với việc thích nghi với một hệ thống mới? Điều gì sẽ xảy ra nếu sự đầu tư công nghệ trở nên lỗi thời nhanh hơn so với tính toán; kế hoạch nâng cấp của bạn là gì?

- **Chất lượng/kết quả làm việc.** Điều gì sẽ xảy ra nếu giải pháp của bạn không mang lại hiệu quả như mong đợi – dù tốt hơn hay tệ hơn? Điều gì sẽ xảy ra nếu chất lượng tồi tệ là kết quả của một lịch trình bó hẹp? Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn không thể thực hiện lời hứa về đề xuất giá trị của mình.
- **Phạm vi.** Điều gì sẽ xảy ra nếu dự án cần bao gồm nhiều hơn (hoặc ít hơn) vùng địa lý, nhân viên hoặc khách hàng? Điều gì sẽ xảy ra nếu những người liên đới thay đổi yêu cầu? Điều gì sẽ xảy ra nếu một sự thay đổi điều hành mang đến một cơ hội mới?
- **Lịch trình.** Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn không thể bắt kịp ngày công bố? Điều gì cho phép bạn đi trước lịch trình? Có điều gì bên ngoài dự án cần phải diễn ra trước khi bạn có thể hoàn thiện nó không?

Nguồn: Ray Sheen và Amy Gallo, Cẩm nang HBR để xây dựng đề xuất giải pháp kinh doanh của bạn, tạp chí HBR, năm 2015.

THIẾT KẾ GIẢI PHÁP ĐỀ XUẤT KINH DOANH CỦA BẠN

Sau tất cả những nghiên cứu, phân tích và thử nghiệm này, bạn đã tìm ra một giải pháp duy nhất, được chứng minh rõ ràng. Điều đó nghe thật tuyệt trong suy nghĩ, ghi chú và những cuộc đối thoại với đồng nghiệp của bạn, nhưng để trình bày nó với những người có vai trò quyết định, bạn cần tổ chức lại tất cả những kiến thức rời rạc đó thành một tài liệu đầy thuyết phục. Tài liệu giải pháp đề xuất kinh doanh này của bạn nên bao gồm 8 nội dung:

1. **Tóm tắt.** Mở đầu bằng việc trình bày vấn đề hoặc cơ hội một cách ngắn gọn, "cách thức" và "lý do" cho giải pháp của bạn, và tỷ lệ lợi nhuận trên đầu tư kỳ vọng.
2. **Nhu cầu kinh doanh.** Trình bày chi tiết về nhu cầu, kết nối nó với những mục tiêu chiến lược của công ty. Sử dụng dữ liệu để giải thích vì sao vấn đề này cần được giải quyết ngay bây giờ.
3. **Tổng quan dự án.** Tóm tắt những yếu tố then chốt trong giải pháp của bạn. Mô tả phạm vi dự án và sự ảnh hưởng của nó đối với quy trình kinh doanh hiện tại.
4. **Lịch trình, đội ngũ và những nguồn lực khác**. Phác thảo

một kế hoạch thực hiện, bao gồm hạn chót, những dấu mốc và nhân sự.

5. **Tác động.** Trình bày chi tiết những lợi ích mà công ty và những phòng ban nhất định sẽ nhận được. Sử dụng các con số để trình bày nội dung này chi tiết nhất có thể.
6. **Rủi ro.** Đưa ra một bản tóm tắt về những rủi ro chủ yếu liên quan đến việc thực hiện – và không thực hiện – dự án. Giải thích về việc bạn sẽ nắm bắt những tiềm năng và tối thiểu hóa những sự bất lợi.
7. **Tài chính.** Tóm tắt những chi phí và lợi ích, nhắc lại tỷ lệ lợi nhuận trên đầu tư kỳ vọng.
8. **Kết luận.** Khẳng định lại nhu cầu kinh doanh, những lợi ích từ giải pháp của bạn, và một lần nữa, tỷ lệ lợi nhuận trên đầu tư kỳ vọng.

Bạn không nhất thiết phải soạn một tài liệu văn bản Word; câu chuyện bạn kể có thể được định hình theo nhiều hình thức, từ một bài thuyết trình trực tiếp đến một văn bản Word qua thư điện tử hoặc một bài trình chiếu. Tuy nhiên, hãy đảm bảo rằng văn bản bạn tạo ra có thể được trình bày độc lập, dù bạn có sử dụng định dạng nào để trình bày với những người liên đới. Như vậy, những người bỏ lỡ bài thuyết trình của bạn (hoặc những người muốn tham khảo chi tiết sau đó) có thể tiếp cận lại.

Sau khi bạn đã tạo ra văn bản đó, hãy xem xét lại để đảm bảo rằng nó trả lời những câu hỏi sau một cách thuyết phục: Chính xác là bạn đang đề xuất những gì? Vì sao điều đó lại quan trọng? Vì sao điều đó lại quan trọng *tại thời điểm này?* (Hãy nhớ rằng bạn đang cạnh tranh với những người khác). Bạn kỳ vọng sẽ đạt được những kết quả gì? Những kết quả đó sẽ mang tới sự ảnh hưởng gì, và với ai? Vì sao công ty nên đầu tư vào ý tưởng này? Những vấn đề gì có thể xuất hiện và bạn dự định sẽ giảm nhẹ ảnh hưởng của chúng như thế nào để đảm bảo dự án sẽ thành công? Bạn sẽ có vai trò cụ thể gì để quản lý và hỗ trợ cho sự thành công của dự án? Và cuối cùng, bạn đang yêu cầu ai đó phê duyệt, quyết định hoặc hỗ trợ cụ thể những gì?

THU HÚT SỰ ỦNG HỘ CHO KẾ HOẠCH CỦA BẠN

Bạn đã xây dựng được sự ủng hộ trong suốt quá trình này bằng cách tìm kiếm đồng minh giữa những người liên đới, tìm kiếm các chuyên gia về lĩnh vực, và tăng cường niềm tin với những người thụ hưởng dự án của bạn. Bây giờ, giải pháp đề xuất kinh doanh

của bạn đã hoàn thiện, đã đến lúc bạn chia sẻ nó và vận động sự tín nhiệm.

Trước khi bạn trình bày giải pháp đề xuất kinh doanh để được xem xét chính thức, hãy thăm dò ý kiến xung quanh. Dĩ nhiên, bạn sẽ muốn chia sẻ nó với người ủng hộ mình; nội dung giải pháp đề xuất kinh doanh của bạn sẽ chẳng có gì bất ngờ với họ, nếu các bạn vẫn thường xuyên liên lạc. Hãy tìm kiếm những đối tượng khác trong hội đồng đánh giá và tìm kiếm sự phản hồi của họ. Hãy đề xuất họ đưa ra phản hồi tổng quát, những mối quan tâm hàng đầu và bất kỳ câu hỏi nào họ muốn được biết câu trả lời trong bài thuyết trình cuối cùng của bạn.

Những sự tương tác này không đơn giản là mang tính hình thức. Bạn sẽ có thể điều chỉnh một chút giải pháp đề xuất của mình dựa trên những ý kiến đóng góp mà bạn nhận được. Nếu bạn đề nghị mọi người đưa ra sự phản hồi và rồi coi thường chúng, bạn sẽ gây ra một ấn tượng xấu. Nếu bạn lựa chọn việc không tích hợp ý tưởng của một ai đó, hãy giải thích lý do vì sao hoặc đưa ra một kế hoạch ngẫu nhiên.

Bài thuyết trình

Nếu bạn đệ trình đề xuất của mình để được xem xét thông qua một buổi thuyết trình trực tiếp, hãy chuẩn bị bằng cách cân nhắc khán giả của mình. (Xem Chương 6, "Giao tiếp một cách hiệu quả" để có thêm thông tin về việc thực hiện tốt một bài thuyết trình.) Nhưng dưới đây là một số bí kíp áp dụng cho mọi trường hợp:

Rà soát tài liệu thuyết trình của bạn

Tài liệu của bạn nên được trình bày một cách mượt mà, nêu bật những ý tưởng và dữ liệu quan trọng nhất, dù được trình bày trên một văn bản viết hay một bài thuyết trình kỹ thuật số. Hãy đảm bảo rằng tất cả những tài liệu bạn trình bày đến những người có vai trò quyết định – trang trình chiếu, bảng tính, một giải pháp đề xuất kinh doanh được trình bày trên giấy – sẽ không phạm phải một lỗi sai nào và tuân theo những quy định nền tảng của một bài viết tốt.

Cá nhân hóa cuộc đối thoại

Đừng nói chuyện về những người liên đới của bạn; hãy nói chuyện cùng với họ. Khi bạn càng gắn kết họ vào cuộc đối thoại, họ sẽ càng tiếp thu những quan điểm của bạn. "Nếu bạn đang nói chuyện về nhu cầu, hãy tìm đến những người liên đới và đề nghị

họ đưa ra bình luận," Sheen và Gallo gợi ý. "Điều này sẽ thu hút mọi người vào việc xây dựng và hỗ trợ giải pháp đề xuất của bạn trước những đồng nghiệp ngang hàng của họ."

Tạo điểm sáng cho những chuyên gia của mình

Điều này giúp xây dựng sự tín nhiệm của bạn bằng cách thể hiện sự chăm chỉ của bạn trong quá trình thực hiện đề xuất, ngoài ra nếu một chuyên gia có tiếng nói trong công ty chấp nhận tham gia vào giải pháp đề xuất kinh doanh của bạn, bài thuyết trình đó sẽ có trọng lượng lớn.

Đối phó với những người luôn phản đối

Giống như tất cả những cuộc đối thoại nhóm, sẽ luôn có một vài trở ngại. Nếu mọi người nghi ngờ tính khả thi trong kế hoạch của bạn, hãy đề nghị các chuyên gia trong lĩnh vực lên tiếng. Nếu một ai đó chỉ ra một sự thiếu sót hay rủi ro mà họ nghĩ rằng bạn chưa đề cập, đừng cố gắng phủ định ý kiến của họ. "Hãy đưa ra những lời phản hồi trung thực, thẳng thắn," Sheen và Gallo đưa ra lời khuyên. "Nếu bạn thực sự không nghĩ rằng quan điểm đó là đúng đắn, hãy lịch sự hỏi những người còn lại trong nhóm xem bạn có cần nghiên cứu thêm không. Nếu những người khác đồng tình với bạn, họ có thể sẽ xen vào để đưa ra ý kiến."

Khi phát triển giải pháp đề xuất kinh doanh của mình, bạn có thể cảm nhận một áp lực khủng khiếp khi phải trình bày trước những lãnh đạo cấp cao. Những ý tưởng của bạn, sự sáng tạo của bạn, sự nhạy bén tài chính của bạn – tất cả đều đang bị mọi người đánh giá. Tuy nhiên, những giải pháp đề xuất kinh doanh tốt nhất không phải là sản phẩm đến từ sự thiên tài của một con người, mà là sự hợp tác giữa những đồng nghiệp. Bằng cách liên kết với những người khác từ ngày đầu tiên, bạn tạo ra một cảm giác chia sẻ sự sở hữu về bản đề xuất cuối cùng. Tất cả những người mà bạn tìm kiếm lời khuyên sẽ thấy ý tưởng của họ được phản chiếu trong sản phẩm cuối cùng, và họ sẽ muốn nó thành công.

TÓM TẮT

- Xây dựng một giải pháp đề xuất kinh doanh phụ thuộc vào cả những kỹ năng "mềm" và "cứng" mà bạn đã học được từ cuốn sách này, từ khả năng thuyết phục cho đến phân tích tài chính.
- Thấu hiểu những người có vai trò quyết định sẽ giúp bạn thiết kế bài thuyết trình của mình và định vị bản thân là

một người đầy thuyết phục và đáng tin cậy.

- Những giải pháp đề xuất kinh doanh tốt nhất không phải là sản phẩm đến từ sự thiên tài của một người, mà là sự hợp tác giữa những đồng nghiệp.

HÀNH ĐỘNG

Để hiểu được điều gì dẫn đến một giải pháp đề xuất kinh doanh thành công trong công ty của bạn:

- Sắp xếp một cuộc họp với cấp trên để hiểu thêm về khả năng phát triển của giải pháp đề xuất kinh doanh của bạn trong tổ chức. Tổng hợp một danh sách những câu hỏi về quy trình xem xét đề xuất, những người tham gia và sự ưu tiên của họ.
- Xem xét những giải pháp đề xuất kinh doanh đã thành công trong quá khứ. Nói chuyện với những người đã thực hiện các dự án đó nếu có thể, và tham khảo họ về cách tiếp cận với những người đưa ra quyết định.
- Xem xét những sự giao tiếp chủ yếu đến từ ban lãnh đạo của công ty trong các năm qua và tìm kiếm những chủ đề chung. Những thử thách, cơ hội và chiến lược nào đang được coi là trung tâm của lĩnh vực kinh doanh trong thời điểm hiện tại?

Để thu thập thông tin về phương pháp của bạn:

- Hãy nói chuyện với những người liên quan trực tiếp đến vấn đề bạn muốn giải quyết hoặc những người sẽ thực hiện giải pháp của bạn. Tìm hiểu cách họ trải nghiệm vấn đề và đề nghị họ giúp đỡ để bạn có được những trải nghiệm trực tiếp cho chính mình.
- Sử dụng thông tin bạn thu thập được từ những cuộc phỏng vấn và tài liệu để vạch ra các quy trình bạn sẽ đề xuất thay đổi. Định hình sự đánh giá của bạn đối với những mối quan tâm hoặc sự thiếu hiệu quả trong công ty.
- Kiểm tra lại với những người liên đới để tìm hiểu xem bạn có đồng nhất với họ về phạm vi của giải pháp tiềm năng không. Nếu không, hãy tìm hiểu nguồn gốc của sự nhầm lẫn và cố gắng đàm phán một thỏa thuận chung mới.

Để phân tích chi phí/lợi ích:

- Hãy thực hiện một phân tích chi phí/lợi ích cho giải pháp hàng đầu của bạn rồi điều chỉnh những sự tính toán ban đầu của mình để so sánh với một hoặc hai lựa chọn thay thế.
- Tính toán chi phí bằng cách đối chiếu chi phí vận hành và chi phí dự án. Tính toán những lợi ích bằng cách bổ sung doanh thu (trừ đi COGS) vào khoản tiết kiệm năng suất.
- Tham khảo các chuyên gia trong lĩnh vực và những bộ phận liên quan để đạt được những sự ước tính chính xác nhất cho mỗi chi phí và lợi ích.

Để phát hiện rủi ro:

- Kiểm chứng những niềm tin nền tảng trong sự ước tính của bạn. Tổng hợp một danh sách những rủi ro tiềm tàng.
- Tạo ra một bảng tính để theo dõi và tính điểm những rủi ro tiềm tàng.
- Yêu cầu những thành viên khác trong đội ngũ kiểm chứng các con số trong giải pháp đề xuất của bạn. Nếu bạn đang tự nghiên cứu giải pháp đề xuất này, hãy đề nghị một đồng nghiệp xem xét nó giúp bạn. Rất có thể họ sẽ tìm ra những điểm yếu và cơ hội mà bạn bỏ lỡ.

Để thiết kế giải pháp đề xuất kinh doanh của bạn:

- Quyết định về định dạng của giải pháp đề xuất kinh doanh: văn bản Word, trình chiếu, hay thuyết trình trực tiếp.
- Phác thảo một giải pháp đề xuất kinh doanh với tám nội dung chính.
- Hãy xem xét giải pháp đề xuất kinh doanh của bạn để đảm bảo rằng nó trả lời một cách thuyết phục câu hỏi mà những người liên đới sẽ đưa ra. Hãy nhớ rằng, suy cho cùng, bạn sẽ chia sẻ ý tưởng này với những con người thực tế đang có những động lực thực sự. Liệu giải pháp đề xuất của bạn có kể cho họ một câu chuyện thuyết phục về lý do vì sao ý tưởng của bạn thật tuyệt vời, tham chiếu với tất cả những sự phân tích bạn đã thực hiện trước đó?

Để thu hút sự ủng hộ cho kế hoạch của bạn:

- Bắt đầu tìm kiếm sự ủng hộ từ sớm. Đừng bắt đầu bài thuyết trình của bạn một cách lạnh lùng; hãy tìm hiểu ý kiến của những người có vai trò quyết định từ trước đó, vì vậy bạn có thể phản hồi lại những mối quan tâm của họ và chuẩn bị

cho những câu hỏi của họ.

- Đừng thực hiện kế hoạch một mình. Hãy đề nghị những chuyên gia trong lĩnh vực hỗ trợ bạn, và đề nghị những người liên đới trong phòng họp đóng một vai trò tích cực trong cuộc thảo luận.
- Dự đoán những phản ứng tiêu cực. Hãy nhớ rằng sự nghi ngờ của một ai đó chưa phải là tiếng chuông báo tử: hãy gắn kết một cách có thiện ý những lời phê phán và các câu hỏi, và cố phô bày những kiến thức mà bạn không sở hữu.

Phần kết

Bạn đã bắt đầu cuốn sách này với một mục tiêu rõ ràng: trở thành một nhà quản lý và một nhà lãnh đạo hiệu quả hơn. Bạn đang làm chủ "cách làm" lãnh đạo, vậy còn "tại sao"? Tại sao bạn quan tâm đến chất lượng lãnh đạo của mình? Mục đích cuối cùng (và phần thưởng cuối cùng) cho việc hoàn thành vai trò của một nhà quản lý hiệu quả là gì? Vì sao bạn đầu tư quá nhiều năng lượng và nỗ lực cho điều này?

Một vài câu trả lời cho những câu hỏi này có thể đã rất rõ ràng với bạn rồi. Bạn muốn hoàn thành tốt công việc của mình. Bạn muốn thăng tiến trong sự nghiệp. Bạn muốn tận hưởng sự thỏa mãn sâu sắc đến từ những công việc được hoàn thành tốt. Bạn là một người có tinh thần cạnh tranh và luôn muốn mình nổi bật giữa đám đông. Hoặc có thể bạn muốn khai phá tiềm năng lãnh đạo tuyệt vời trong chính mình.

Tuy nhiên, điểm mấu chốt của việc trở thành một nhà lãnh đạo tuyệt vời không chỉ đơn giản là "làm" một nhà lãnh đạo tuyệt vời. Nó là tầm ảnh hưởng của bạn đến thế giới xung quanh, đến những người bạn cùng làm việc, và những điều bạn cùng tạo ra – các ý tưởng, quy trình, sự kết nối, sản phẩm và giải pháp mở ra sự phát triển, khiến mọi việc vận hành suôn sẻ hơn một chút, hoặc đáp ứng một yêu cầu sâu xa, v.v..

Phạm vi ảnh hưởng của bạn đến những nhân viên cấp dưới có thể không thể hiện rõ ràng với bạn. Rất nhiều lúc bạn cảm thấy như thể mình không đủ tầm ảnh hưởng. Nhưng từ kinh nghiệm của mình, bạn biết rằng cấp trên sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến công việc và cuộc sống của cấp dưới. Bạn dành 2.000 giờ mỗi năm để làm việc dưới sự lãnh đạo của những nhà quản lý – nói chuyện với họ, lắng nghe họ, suy nghĩ về tâm trạng và động lực của họ. Bên cạnh tầm ảnh hưởng của họ đến hiệu suất, kết quả và sự nghiệp của bạn, mối quan hệ này cũng ảnh hưởng đến con người bạn. Nó

có thể thay đổi cách bạn liên kết với gia đình và bạn bè, cách bạn suy nghĩ, cảm nhận và ước mơ, kể cả khi bạn không có mặt tại nơi làm việc. “Công việc quản lý là nghề nghiệp cao quý nhất nếu được thực hiện tốt,” theo lời Christensen, giáo sư Trường Kinh doanh Harvard. “Không có nghề nghiệp nào khác mang đến cho bạn nhiều con đường để giúp đỡ người khác học hỏi và trưởng thành… Kể cả việc đạt được những thỏa thuận mua bán cũng không mang lại những phần thưởng đáng quý như việc bồi dưỡng con người.”

Khi bạn đầu tư vào sự phát triển của bản thân với tư cách là một nhà lãnh đạo, bạn sẽ bắt đầu nhận thức được quyền lực thực sự mà bạn ảnh hưởng đến cuộc sống của những người khác. Năm tháng trôi qua, bạn sẽ đo lường sự thành công của mình bằng sự cải tiến và tăng trưởng mà bạn tạo ra cho công ty, và bằng sự cải tiến và ảnh hưởng đến toàn bộ lĩnh vực của bạn. Bạn sẽ tìm thấy phần thưởng của mình trong toàn bộ hệ sinh thái xung quanh sự thành công hoặc thất bại của công ty: sự tăng trưởng kinh tế mà bạn góp phần tạo ra, những khách hàng mà bạn phục vụ, những cộng đồng mà bạn cống hiến. Nhưng bạn cũng sẽ có thể nhìn thấy ảnh hưởng từ sự lãnh đạo của mình đến những cá nhân làm việc cho bạn – trong sự nghiệp của họ, cuộc sống của họ và chính sự thành công của họ.

Chú thích

1. Viết tắt của cụm từ European Institute of Business Administration (Viện Quản trị Kinh doanh Châu Âu).

2. Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và phát hành năm 2017.

3. Cuốn sách được Alpha Books mua bản quyền và phát hành năm 2012.

4. Cuốn sách được Alpha Books mua bản quyền và phát hành năm 2012.

5. Chief Financial Officer, tức Giám đốc Tài chính.